



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen HUS:n palkanlaskennassa

Lindén, Rea

2015 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen HUS:n palkanlaskennassa

Lindén Rea
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2015

Lindén Rea

Sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen HUS:n palkanlaskennassa

Vuosi	2015	Sivumäärä	100
-------	------	-----------	-----

Tämä opinnäytetyö oli laadullinen tapaustutkimus ja sen toimeksiantajana toimi HUS-Servis liikelaitos, joka tuottaa ja kehittää laadukkaita asiointi- henkilöstö-, talous- ja tekstinkäsittelypalveluja koko Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille (HUS), HUS:n jäsenkunnille ja myös ulkoisille asiakkaille. Palkanlaskenta on yksi HUS:n toimintayksiköistä, jonka tehtävänä on tuottaa palkkapalveluja pääasiassa HUS:n sisäisille toimintayksiköille.

Palkanlaskennan toimintaa kehitettiin Lean-mallin mukaisesti lokakuussa 2014. Kehittämistyön tuloksena otettiin käyttöön uudenlainen toimintamalli, jossa asiakaspalvelukanaviksi valittiin yksi palvelunumero ja yksi sähköpostiosoite. Uuden palvelumallin myötä haluttiin selvittää, miten HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelua voidaan kehittää ja miten asiakaspalvelijoiden työtä voitaisiin tukea nykyistä paremmin hyvän asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi.

Asiakaspalvelua ja palvelun laadun mittaamista käsittelevä kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset muodostivat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostui palkanlaskennan palvelunumeroon liittyvistä kahdesta eri kyselystä, palkanlaskennan sähköpostiaineistosta sekä kahdesta lomakekyselystä, joiden kohderyhminä olivat palkanlaskijat sekä palkanlaskennan esimies ja asiakaspalvelulinjan vetäjä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, tulivatko asiakkaiden yhteydenotot oikeaan paikkaan ja mikä oli yhteydenoton syy. Tutkimuskohteina olivat lisäksi asiakaspalvelutilanteiden ilmapiiri, palkanlaskijoiden näkemykset uuden toimintamallin mukaisesta asiakaspalvelutyöstä ja tarpeista työn tukemiseen sekä esimiehen ja linjanvetäjän näkemykset palkanlaskijoiden työn tukemisesta.

Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin teoriaohjaavan analyysin avulla. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiin kuuluvia sisällönanalyysia ja sisällönerittelyä. Tutkimustulosten perusteella merkittävimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat asiakaspalvelijoiden osamisen tason säännöllinen kehittäminen ja ylläpitäminen, puhelinpalveluvuorojen aiheuttaman rasituksen keventäminen ja puhelinpalvelun taustamelun vähentäminen, kirjalliset ohjeet työn helpottamiseksi, asiakaspalvelijoiden tukeminen vaikeiden tilanteiden purkua varten sekä puhelinpalvelussa tarpeettomiksi koettujen yhteydenottojen vähentäminen.

Johtopäätöksinä esitettiin asiakaspalvelijoiden säännöllistä kouluttamista sekä muita toimenpiteitä, joiden soveltuvimpia toteuttamistapoja esimies ja asiakaspalvelun linjanvetäjä voisivat etsiä yhteistyössä asiakaspalvelijoiden kanssa. Jo tarpeettomiksi koettujen yhteydenottojen vähentäminen esimerkiksi ulkoisen viestinnän keinoin voisi keventää asiakaspalvelijoiden kokemaa rasitusta ja lyhentää asiakkaiden keskimääräisiä odotusaikoja puhelinpalvelussa. Tuloksena voisi olla asiakaspalvelun hyvän laadun varmistaminen tai jopa nostaminen asiakaslähisyyden lisääntymisen ohella.

Asiasanat: asiakaspalvelu, sisäinen palvelu, laatu.

Lindén Rea

Developing Internal Customer Service in the Payroll Services Unit of the Hospital District of Helsinki and Uusimaa - HUS

Year	2015	Pages	100
------	------	-------	-----

This thesis is a qualitative case study commissioned by HUS-Servis utility, which produces and develops customer, staff, financial and word processing services of high quality for the entire Hospital District of Helsinki and Uusimaa (HUS) and its member municipalities, as well as for external customers. The Pay-roll Service operates under HUS and its task is to produce payroll services mainly for HUS's internal units.

The functioning of payroll calculation was developed according to Lean model in October 2014. As a result, a new operations model was put in practice with the use of a single service number and e-mail address reserved for customer services. The aim of the new service model was to find suitable ways to develop HUS's payroll unit's customer service and support the work of the payroll clerks in order to ensure the quality of customer service.

The theoretical frame of reference of this thesis consisted of literature and previous research dealing with the evaluation of customer service and service quality. The research material of this study comprised two different surveys concerning the service number of the payroll service unit, email data of this same unit and two questionnaires targeted at the payroll clerks, the director of the payroll services and the head of the customer service line. The study also determined whether the customers' contacts arrived at the right destination and what was the reason for contact. Furthermore, the research subjects also included the atmosphere of customer service situations, the payroll clerks' views on putting the new customer service operations model into practice and on their needs for support at work, along with the point of view of the director of the payroll services and the head of the customer service line concerning this support.

The analysis of the research material was carried out using a theory-driven analysis, with the methods of content analysis and content specification, belonging to the field of document analysis. On the grounds of the results, the main areas to be improved were regular development and maintenance of the customer servants' skills, easing the stress caused by service line shifts and reducing background noise at the telephone service, providing written instructions to facilitate the job, supporting the customer servants to confront difficult situations and, finally, decreasing the number of unnecessary contacts.

As a conclusion, regular training of customer servants as well as other measures were suggested, the methods of implementation of which could be sought by the director and the head of the customer service line together with the customer servants. Reducing the number of contacts previously considered as unnecessary, e.g. by means of external communication, could ease the customer servants' stress and shorten the customers' average waiting time at the telephone service. The expected results of these measures are quality assurance or even improvement of the customer services, in addition to an increase in customer-friendliness.

Keywords: customer service, internal service, quality.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn taustaa	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset	8
2	Tutkimuksen toteutusympäristö	9
2.1	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri	10
2.2	HUS-Servis liikelaitos	11
2.3	Palkanlaskenta	12
2.4	Palkanlaskennan sidosryhmiä	13
3	Työn tietoperusta	16
3.1	Asiakaspalvelu	16
3.2	Hyvän asiakaspalvelun määritelmä	22
3.3	Palvelun laadun mittaaminen	25
4	Tutkimusaineiston kokoamisen menetelmät	30
4.1	Puhelukohtaiset kyselyt	30
4.2	Palkanlaskennan sähköpostiaineisto	31
4.3	Lomakekyselyt	31
5	Tutkimuksen toteutus	32
5.1	Työn muoto	32
5.2	Tutkimuksen tekninen toteutus	33
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	33
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	35
6	Tutkimustulokset	38
6.1	Puhelinpalvelu	38
6.2	Sähköpostiaineisto	42
6.3	Lomakekyselyt	44
7	Johtopäätökset	45
7.1	Palkanlaskennan asiakaspalvelun SWOT-analyysi	45
7.2	Merkittävimmät kehittämiskohteet	48
7.3	Kehittämisehdotukset	48
7.4	Lopuksi	59
	Lähteet	61
	Kuvat	65
	Kuviot	66
	Taulukot	67
	Liitteet	68

1 Johdanto

Julkisen sektorin asiakaspalvelun kehittäminen on ajankohtaista johtuen toiminnan tehostamistarpeista niin valtion hallinnossa kuin kunta-alallakin (Kietäväinen 2008, 1). Terveysterveysten huollon ammattihenkilöstön määrän pienentyessä toiminnan tehostaminen ja toimintakulujen karsiminen on terveydenhuollon yksiköille ensiarvoisen tärkeää. Työelämän jatkuvan muutoksen ja säästötavoitteiden keskellä toimivan henkilöstön työhyvinvoinnista ja työviihtyvyydestä on kuitenkin syytä pitää hyvää huolta, jotta henkilöstön vaihtuvuus saadaan pysymään kohtuullisena.

Tämän opinnäytetyön aiheena on HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun kehittäminen samalla kun pyritään löytämään keinoja asiakaspalvelijoiden työn tukemiseksi.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa selvitan työn taustoja, tavoitteita, rajoituksia ja tutkimuskysymyksiä, joihin tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia. Toisessa luvussa lyhyesti tutkimuksen toimeksiantajaa, tutkimuksen kohteena ollutta yksikköä sekä siihen kiinteästi liittyviä sidosryhmiä. Luvussa kolme kokosin teoriaa ja tietoa asiaan liittyvästä kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Luvussa neljä selvitan tutkimusaineiston kokoamisessa käyttämiä menetelmiä ja viidennessä luvussa käyn läpi tutkimuksen toteuttamisen. Tutkimustulokset löytyvät luvusta kuusi ja luvussa seitsemän esitän tutkimuksessa esiin nousseet merkittävimmät kehittämiskohteet sekä kehittämisehdotukseni.

Liitteisiin olen kerännyt esimerkkejä analysoimastani puhelinpalvelun raportista sekä niiden analysointia varten luomistani mittareista. Liitteistä löytyvät myös laatimani kyselyt sekä tutkimusaineiston analysoinnin tarkat tulokset ja niitä kuvaavat kaaviot.

HUS:n palkanlaskennan asiakkaat koostuvat pääasiassa HUS-kuntayhtymän työntekijöistä, joita vuoden 2013 henkilöstökertomuksen mukaan oli 21 751. Palkka ja toimeentulo ovat jokaiselle työntekijälle välttämättömiä, joten palkan saaminen oikein ja ajallaan, koetaan hyvin tärkeäksi ja henkilökohtaiseksi asiaksi.

HUS:n palkanlaskenta on saanut asiakkailta hyvät arviot, mutta toimintojen uudelleenorganisoinnin jälkeen vuoden 2014 lopulla palkanlaskennan asiakaspalvelun laatuun on kiinnitetty enemmän huomiota, minkä vuoksi myös asiakaspalvelun laadun tutkiminen on ajankohtaista ja mielenkiintoista.

1.1 Työn taustaa

Ennen vuoden 2014 viimeistä neljännestä kullekin HUS:n tulosityksikölle oli nimetty oma palkanlaskija, joka perehtyi kyseessä olevan tulosityksikön asioihin. Sekä omien kokemusteni että useiden omien asiakkaitteni kokemusten mukaan tuttuun palkanlaskijaan oli helppo ottaa yhteyttä ja asiat hoituivat mutkattomasti. Kollegojeni kanssa käymieni keskustelujen perusteella sama tilanne ei kuitenkaan ollut kaikilla HUS:n tulosalueilla. Haasteita saattoi syntyä palkanlaskijan pitkän kesäloman tai muun poissaolon aikana, koska kyseessä oleva palkanlaskija tunsu hyvin yleensä vain oman alueensa asiat.

Huolimatta siitä, että HUS:n eri sairaanhoitoalueilla pyritään toimimaan yhdenmukaisilla tavoilla, on etenkin henkilöstöhallintoon ja palkanlaskentaan liittyvissä asioissa jonkin verran alueellisia eroja. Nämä saattavat johtua muun muassa erilaisista henkilöstön rekrytointiin liittyvistä haasteista.

Palkanlaskennan tehtäviä lähemmin tarkasteltaessa huomattiin, että palvelun laatu oli epätasainen. Palkanlaskennan toiminnassa oli myös havaittu tehottomuutta ja työaikakorvausten, kuten lisä- ja ylityökorvausten käsittelyssä oli tapahtunut virheitä. Kenelläkään ei ollut myöskään selkeää kokonaiskuvaa palkanlaskennan eri tehtävistä tai niiden vaatimasta työmäärästä.

Eri puolilla HUS-kuntayhtymää on jo useiden vuosien ajan tehostettu toimintaa Lean-mallia soveltaen, mikä tarkoittaa muun muassa yliprosessoinnin ja turhan odottelun karsimista pois toiminnasta. Aiemmat hyvät kokemukset toiminnan kehittämisestä muualla HUS:ssa kannustivat HUS-Servisin henkilöstöä kehittämään työaikakorvauksiin liittyvää toimintaa samalla tavoin. Palkanlaskennassa toteutettiin 13-17.10.2014 ns. Kaizen-viikko. Sana Kaizen kuuluu Lean-sanastoon ja se tarkoittaa suomennettuna hukan eliminoimista jatkuvan kehittämisen keinoin.

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena oli saada parannettua työaikakorvausten käsittelyä poistamalla hukkaa eli tekemällä asioita järkevämmiin, jolloin käsittelyprosessin läpimenoaika saataisiin pienennettyä merkittävästi. Tavoitteina olivat myös palkanlaskennan tasa- ja korkealaatuinen palvelu sekä ns. yhden luukun periaate. Esiin nostettujen ja ideoitujen kehittämistoimenpiteiden avulla pyrittiin selkeämpiin palkanlaskijoiden tehtäväkokonaisuuksiin ja tasaisempaan työkuormaan kaikkien palkanlaskijoiden kesken. Kehittämistyö onnistui ja uuden toimintamallin myötä päästiin merkittäviin parannuksiin.

Modig ja Åhlström (2013) toteavat, että Lean-mallissa virtaustehokkuuden taustalla on kaksi tärkeää ulottuvuutta, arvo ja tarve. Arvon sisältöä määriteltäessä on omaksuttava näkökulma

virtausyksikön mukaan. Tärkein on aika, jonka aikana virtausyksikkö saa arvoa. Tämä tapahtuu silloin kun virtausyksikkö etenee ja sille tapahtuu jotain. Arvon määrittää aina asiakkaan tarve. Sekä välittömään että välilliseen tarpeeseen on tärkeää kiinnittää huomiota silloin, kun virtausyksiköt ovat ihmisiä. Välittömällä tarpeella tarkoitetaan yleensä konkreettista tulosta, kun taas välillisen tarpeen kohdalla on kysymys itse kokemuksesta. Joskus kokemus tapahtumasta on tärkeämpää kuin itse tapahtuma tai se mitä ei tapahdu. (Modig & Åhlström 2013, 23-25.)

HUS:n palkanlaskennan asiakkaiden kannalta välitön tarve on saada virheettömästi laskettu palkka maksettuna pankkitilille asianmukaisena palkanmaksupäivänä. Asiakkaiden välillinen tarve on saada ystävällistä, ammattitaitoista ja sujuvaa palvelua, joka vastaa heidän palveluntarpeisiinsa. Palkanlaskijoiden kannalta välitön tarve on maksaa palkat oikein ja ajallaan. Välillinen tarve on palvella asiakkaita hyvin ja saada tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Manka, Kaikkojen ja Nuutinen (2007) toteavat, että työhallinnan tunne vaikuttaa stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta vähentävästi (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9).

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajausta ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavoin HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelua voidaan kehittää ja miten palkanlaskijoiden työtä voidaan tukea nykyistä paremmin asiakaspalvelun hyvän laadun varmistamiseksi. Asiakaspalvelulla tarkoitettiin tässä yhteydessä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä tapahtuvien HUS:n sisäisten asiakkaiden yhteydenottojen hoitamista.

Kaikki palkanmaksussa havaitut poikkeamat aiheuttavat asiakkaissa tarvetta ottaa yhteyttä palkanlaskennan asiakaspalveluun, jonka laatua tutkittaessa herää useita kysymyksiä. Miten asiakkaat kohdataan asiakaspalvelussa? Ovatko asiakkaat saamaansa palveluun tyytyväisiä? Millä tavoin palkanlaskennan asiakaspalvelua voitaisiin kehittää nykyistä paremmaksi? Voitaissiinko palkanlaskennan asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyttä parantaa jollakin tavoin?

Opinnäytetyössäni palkanlaskija ja asiakaspalvelija ovat synonyymeja. Olen käyttänyt eri nimejä tarkastellessani asioita eri näkökulmista. Koska HUS-Servis teettää vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyn, ei asiakkaiden kokemaa asiakaspalvelun laatua ole tässä opinnäytetyössä tarkoitus tutkia. Liitteeseen 2 on koottu lyhyt esitys syksyllä 2014 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista.

Opinnäytetyön tuotoksia olivat hyvän asiakaspalvelun kriteerien määrittely aiempien tutkimusten ja kirjallisuudessa esitetyn teorian perusteella, tutkimusaineistoon perustuva analyysi HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun laadun nykytilasta ja palkanlaskijoiden kokemuksista

nykyisestä asiakaspalvelutyöstä. Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön teorian ja tutkimusosuu-
den eri osat, joita vertaamalla oli mahdollista esittää suosituksia palkanlaskennan asiakaspal-
velun kehittämistä varten.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tehtävänä oli myös selvittää, kuinka paljon yhteydenottoja tuli väärään paikkaan tutkimusaikana. Selvityksen tuloksen perusteella pyrin etsimään keinoja tarpeettomiksi luokiteltujen yhteydenottojen karsimiseksi.

2 Tutkimuksen toteutusympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin tulosityksiköistä, HUS-Servis liikelaitos ja asiakaspalvelun laadun tutkimuskohteena palkanlaskenta. Toimeksiantajan selventämiseksi on tarpeen kuvata lyhyesti HUS-kuntayhtymää (HUS), HUS-Servis liikelaitosta ja palkanlaskentaa, joka toimii yhtenä HUS-Servisin henkilöstöpalvelujen palvelualueen vastuuyksikkönä.

Kuvaan myös palvelussuhdeasioiden yksikköä palkanlaskennan sidosryhmänä, koska sen prosessit liittyvät välittömästi palkanlaskentaan ja asiakkaat ovat yhteisiä kummallekin vastuuyksikölle. Titania ja HUS:n intranet liittyvät myös joko välittömästi tai välillisesti palkanlaskennan prosesseihin, joten kokonaisuuden kannalta katsoin parhaaksi kirjoittaa niistäkin lyhyet kuvaukset.

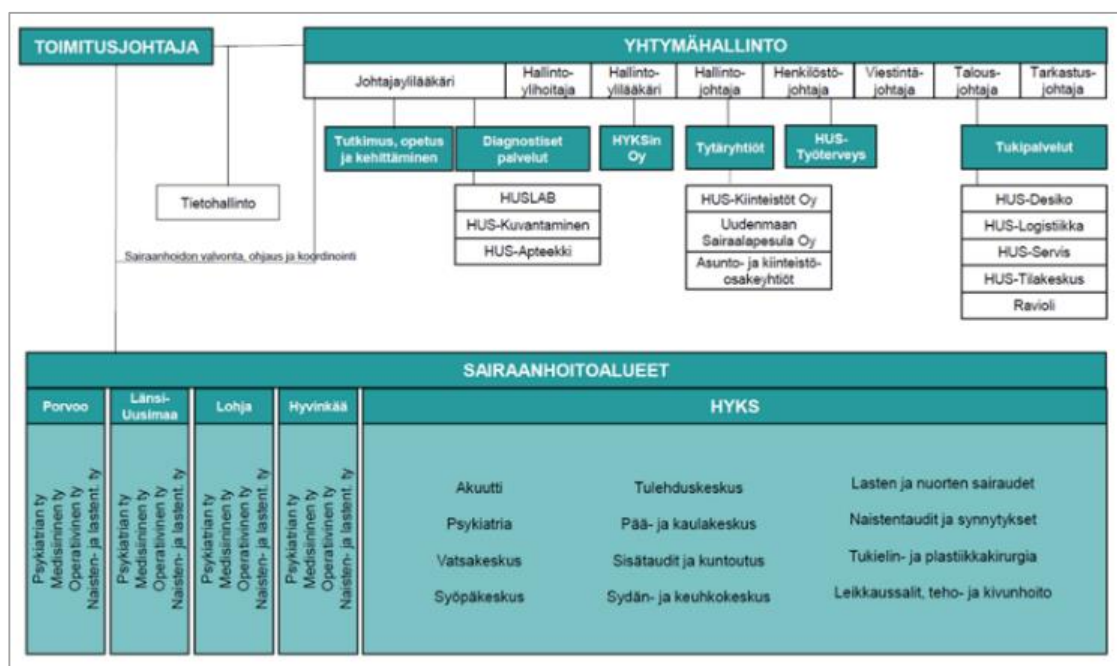
2.1 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) on vuonna 2000 perustettu 24 kunnan muodostama kuntayhtymä (kuva 1), jonka tehtävänä on tuottaa erikoissairaanhoidon ja kehitysvam-mahuollon palveluja jäsenkunnille ja niiden asukkaille. HUS:n osana toimii yliopistosairaala HYKS, jonka tehtävänä on lisäksi vastata harvinaisten sairauksien ja muuten vaativan hoidon tuottamisesta omaa sairaanhoitopiiriä laajemman erityisvastuualueen (erva) asukkaille ja joi-denkin sairauksien osalta myös koko maan väestölle. (HUS-tietoa 2014.)



Kuva 1: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri kartalla

HUS:n sairaanhoidolliset toiminnot on organisoitu viiteen sairaanhoitoalueeseen jotka ovat HYKS-sairaanhoitoalue, Hyvinkään sairaanhoitoalue, Lohjan sairaanhoitoalue, Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalue sekä Porvoon sairaanhoitoalue. Näiden lisäksi organisaatioon kuuluu myös kuvi-ossa 2 esitettyjä muita tulosalueita, mukaan luettuina liikelaitokset, joiden tehtävänä on pal-vella sairaanhoidollista toimintaa. (HUS-tietoa 2014.)

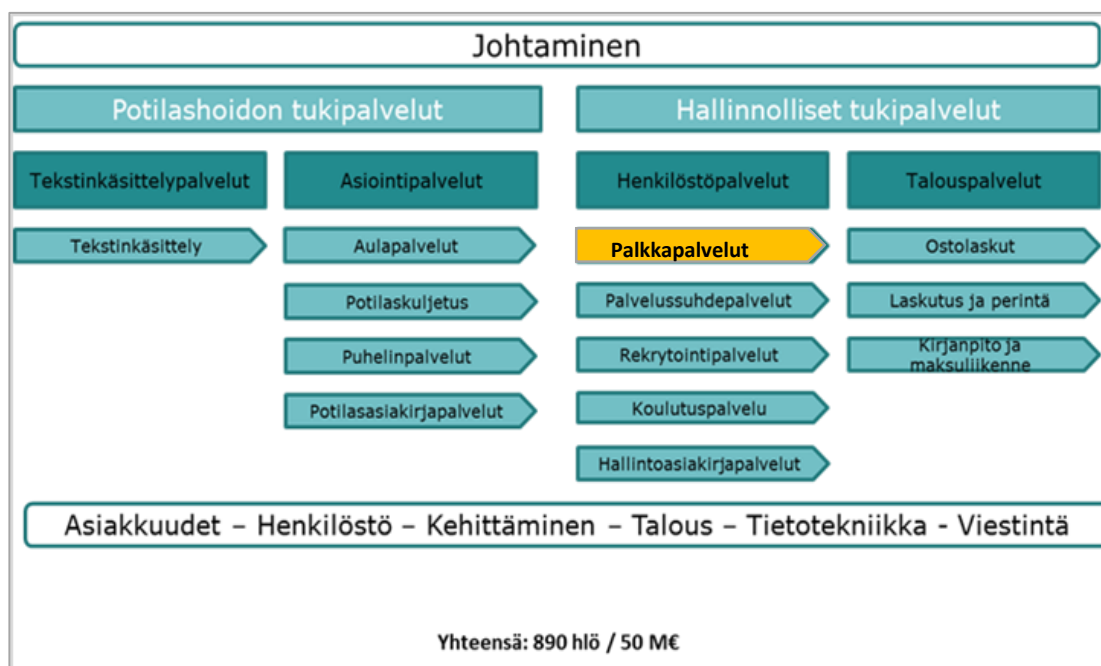


Kuvio 2: HUS:n toiminnallinen organisaatio

Vuonna 2013 HUS:n 21 sairaalassa työskenteli 21 751 henkeä. Näistä hoitohenkilökuntaan kuuluvia oli 12 189, lääkäreitä 2 860, erityistyöntekijöitä kuten sosiaalityöntekijöitä ja psykologeja oli 1 012 ja muuta henkilökuntaa kuten hallinto- ja toimistohenkilökuntaa sekä laitoshuoltajia oli 5 690. (HUS Henkilöstökertomus 2013, 24.)

2.2 HUS-Servis liikelaitos

HUS-Servis liikelaitos on vuonna 2009 perustettu Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS-kuntayhtymä) 100 % omistama liikelaitos, jonka tehtävänä on HUS:n sairaanhoidollista ydintoimintaa tukevana liikelaitoksena tuottaa ja kehittää laadukkaita asiointi-, henkilöstö-, talous- ja tekstinkäsittelypalveluja koko HUS:lle, HUS:n jäsenkunnille ja myös ulkoisille asiakkaille (HUS-tietoa 2014).



Kuvio 3: HUS-Servis liikelaitoksen organisaatiokuvaus (HUS-Servis esittely)

Strategiansa mukaisesti HUS-Servis liikelaitos pyrkii olemaan haluttu kumppani ja tarjoamaan toimialan kilpailukyisimmät palvelut (HUS-Servis strategia). HUS-Servis noudattaa HUS-kuntayhtymän arvoja, jotka ovat: ihmisten yhdenvertaisuus, potilaslähtöisyys, luovuus ja innovatiivisuus, korkea laatu ja tehokkuus, avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus (HUS strategia 2012-2016).

2.3 Palkanlaskenta

HUS:n palkanlaskenta on koko kuntayhtymän osalta keskitetty yhteen Helsingin Kalasataman kaupunginosassa sijaitsevaan yksikköön, jonka toiminnasta vastaa HUS-Servis liikelaitoksen henkilöstöpalvelujen palvelualue. HUS:n internet-sivujen mukaan palkkapalvelujen ammattilaisten tehtäviin kuuluvat palkanlaskenta, palkkakirjanpito, sairausvakuutusasiat, työtapa-turma-asiat ja eläkeasiamiespalvelut sekä näihin liittyvä asiakaspalvelu ja puhelinneuvonta (HUS-tietoa/liikelaitokset 2015).

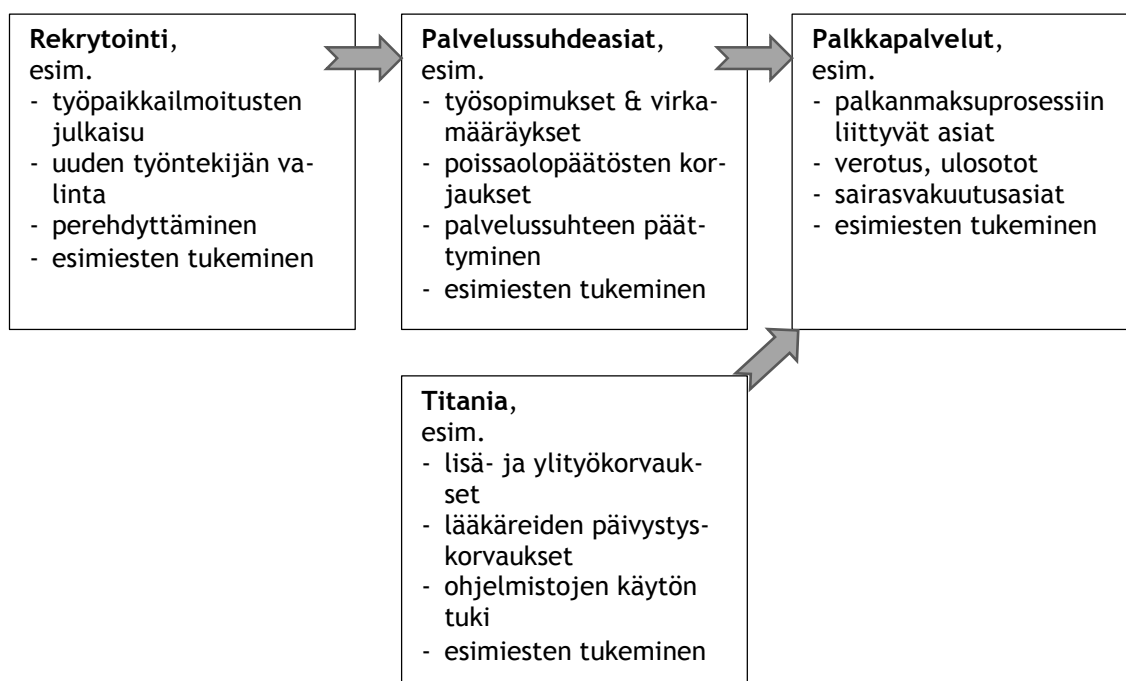
Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain palkanlaskentaan, jonka asiakaskunta koostuu pääasiassa HUS:n työntekijöistä. HUS-Servis on käynyt neuvotteluja palkkapalvelujen tuottamisesta myös HUS:n tytäryhtiöille ja joillekin HUS:n ulkopuolisille organisaatioille. Palkanlaskenta tekee tiivistä yhteistyötä useiden organisaatioiden kanssa. Näitä ovat muun muassa verottaja, Kela ja Keva.

Palkanlaskennassa on yksi palvelunumero, johon saapuvat kaikki puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot. Palkanlaskijoilla on olemassa myös omat henkilökohtaiset puhelinnumerot, mutta vain HUS-Servisin sisäisessä käytössä. Palvelunumerossa työskentelyä varten on etukäteen laadittu vuorolista, jonka mukaan joka arkipäivä klo 8-16 numeroon vastaa kolme palkanlaskijaa. Kesäaikana vastaajia on kaksi, yhden vastaajan ollessa varalla. Puhelun päätyttyä palkanlaskija merkitsee ruudulle ilmestyvään kyselyyn mitä asia koski, saatiinko se hoidettua, tarvittiinko jatkoselvittelyä sekä mistä HUS:n tulosityksiköstä soitettiin. Toinen asiakaspalvelukanava on kaikille palkanlaskijoille yhteinen sähköpostiosoite palkat(at)hus.fi, johon saapuvat kaikki asiakkaiden sähköpostiviestit. Palkanlaskijoilla on edelleen olemassa myös henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet, mutta vain HUS-Servisin sisäisessä käytössä.

2.4 Palkanlaskennan sidosryhmiä

Palvelussuhdeasiat

HUS-Servis liikelaitoksen palvelussuhdeasioiden palvelualue liittyy kiinteästi palkanlaskentaan (kuvio 4). Rekrytoinnin jälkeen kaikki työntekijän palvelussuhteeseen liittyvät asiat siirtyvät esimiehen hoidettaviksi. Palvelussuhdeasioita hoitavat henkilöstösihteerit antavat esimiehille ja työntekijöille tuki- ja neuvontapalvelua. Keskitetyssä palvelussa henkilöstösihteerit tekevät muun muassa myös työsopimuksia ja virkamääräyksiä riippuen siitä, onko työntekijä työsuhteinen, kuten esimerkiksi sairaanhoitaja, tai virkasuhteinen, kuten esimerkiksi lääkäri.



Kuvio 4: Prosessi rekrytoinnista palkanlaskentaan

Uuden työntekijän perustaminen henkilöstöjärjestelmiin henkilö-, osoite- ja pankkitietoineen sekä tehtävän/viran hoitamiseen kuuluvine työ-/virkaehtoineen, työaikoineen ja tehtäväkohtaisine palkkoineen kuuluvat palvelussuhdeasioissa hoidettaviin asioihin. Myös esimerkiksi työntekijän palvelussuhteen aikana tapahtuvat työehtojen, esimerkiksi työajan muutokset, poissaoloissa tapahtuvat muutokset sekä esimiesten ja työntekijöiden tuki ja neuvonta kuuluvat palvelussuhdeasioihin.

Koko HUS:ssa palvelussuhdeasioita hoitavia henkilöstösihteereitä on yhteensä 38, joista 27 työskentelee Helsingin toimipaikassa, 3 Hyvinkäällä, 2 Kellokoskella, 2 Lohjalla, 2 Porvoossa ja 2 Raaseporissa. Henkilöstösihteerien tehtävänä on omalta osaltaan huolehtia siitä, että jokaiselle HUS:n työntekijälle maksetaan palkka oikean määräisenä oikeaan aikaan, niin vakituisille, pitkä- ja lyhytaikaisille sijaisille, alle 13 vuorokautta palveleville keikkalaisille, kuin palvelussuhteensa päättävillä työntekijöilläkin.

Sekä palkanlaskennalla että palvelussuhdeasioilla on samat asiakkaat, joiden on kokemusteni mukaan usein vaikea ymmärtää palkanlaskennan ja palvelussuhdeasioiden eroja. Esimerkiksi omassa henkilöstösihteerin työssäni asiakkaat esittävät usein kysymyksiä liittyen verotukseen tai tilille maksettaviin palkanlisiin. Henkilöstöjärjestelmien käyttöoikeuksia on rajattu työtehtävien perusteella, joten henkilöstösihteeri ei näe kaikkia samoja tietoja jotka palkanlaskija näkee ja päinvastoin. Sen vuoksi joudun pyytämään asiakasta ottamaan yhteyttä palkanlaskentaan, jos asia kuuluu palkanlaskijan hoidettaviin asioihin.

Työntekijän esimies huolehtii ensisijaisesti alaisensa palvelussuhteen ehtojen toteutumisesta käytännössä. Palkka maksetaan palkanlaskentajärjestelmän tietojen perusteella ja palkka-ajo tapahtuu pääsääntöisesti noin viikkoa ennen maksupäivää. Työntekijän palkanmaksussa saatetaan esiintyä virheitä, jos esimerkiksi työsopimus tai virkamääräys on tehty liian myöhään tai työ-/virkavapaa on myönnetty virheellisin perustein.

Kaikkien virheiden syntymiseen henkilöstösihteeri tai palkanlaskija ei pysty vaikuttamaan. Virheet saadaan korjattua jälkeenpäin, mutta kaikki palkanmaksuun liittyvät häiriöt aiheuttavat työntekijälle välitöntä tarvetta ottaa yhteyttä palkanlaskennan asiakaspalveluun. Kaiken kaikkiaan palvelussuhdeasioiden prosesseissa tapahtuneilla onnistumisilla ja/tai epäonnistumisilla on välitön vaikutus työntekijän palkanmaksuun.

Myös palvelussuhdeasioissa on yksi palvelunumero, johon pyritään ohjaamaan puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot. Henkilöstösihteereillä on olemassa myös omat henkilökohtaiset puhelinnumerot. Palvelunumerossa työskentelyä varten on etukäteen laadittu vuorolista, jonka mukaan numeroon vastaa joka arkipäivä 2 henkilöstösihteeriä kahdessa vuorossa, klo 8-12 ja

klo 12-16. Puhelun päätyttyä henkilöstösihteeri palkanlaskijan tapaan merkitsee näyttöön ilmestyvään kyselyyn mistä soitettiin, mitä asia koski, saatiinko asia hoidettua vai vaatiiko asia jatkoselvittelyä.

Palvelussuhdeasioilla on asiakkaita varten käytössään kaksi yhteistä sähköpostiosoitetta: palvelussuhdeasiat(at)hus.fi HYKS-sairaanhoidoalueella sekä husplus(at)hus.fi yhteisessä käytössä muilla 4 sairaanhoidoalueella. Henkilöstösihteereillä on näiden lisäksi edelleen olemassa myös henkilökohtaiset sähköpostiositteet.

Palkanlaskentaan liittyviä tietojärjestelmiä

Titania

HUS:ssa on käytössä kaksi Titania-nimistä tietojärjestelmää. Titania-työvuorosuunnittelua käytetään työaikalain edellyttämään työvuorosuunnitteluun ja sen avulla muun muassa henkilöstölle maksetaan työvuorolisät sekä lisä- ja ylityökorvaukset. Hoitohenkilöstön työvuorosuunnittelusta vastaavat pääsääntöisesti osastonhoitajat tai apulaisosastonhoitajat.

Toinen samanniminen ohjelmisto on päivystys-Titania, jota käyttävät lääkärit ilmoittaessaan toteutuneista päivystysvuoroistaan. Lääkäreille maksetaan päivystyskorvaukset päivystys-Titaniaan tehtyjen ja siellä hyväksytyjen päivystysilmoitusten perusteella.

Intranet

HUS:n intranet palvelee koko organisaation henkilöstöä. HUS:n henkilöstöjohdon linjauksen mukaan intranet on kuntayhtymän pääasiallinen ilmoitustaulu, jossa julkaistaan ajankohtaista tietoa toiminnan ohjaamista varten. Henkilöstöhallinnon osalta tällaisia asioita ovat muun muassa työehtosopimukseen ja ammattiliittojen toimintaan liittyvät asiat sekä Kuntatyönantajien ja HUS:n henkilöstöjohdon ohjeet. Intranetissä julkaistaan myös muita HUS:n sisäisiä ohjeita. Intranetiin on kerätty paljon tietoa eri tulosyksiköihin ja niiden toimintaan liittyen; palkanlaskennan osalta intranetistä löytyvät muun muassa palkkataulukot, palkanmaksuun liittyviä ohjeita ja muuta palkkaan liittyvää tietoa.

Sekä oman kokemuksen, että työtoverieni ja joidenkin asiakkaitten kanssa käymieni keskustelujen perusteella väitän, että kehittämistoimenpiteistä huolimatta HUS:n intranetin jonkinasteisena ongelmana on tiedon runsaus ja monimutkainen rakenne. Sivustoja ja niiden alisivustoja on paljon, eikä jonkin tietyn tiedon löytäminen ole helppoa, ellei jo etukäteen ole selvillä, mistä sivustosta sitä tulee etsiä. Tämän lisäksi osa intranetin tiedoista on linkitetty

Internetiin ja extranettiin, mikä entisestään aiheuttaa hämminkiä niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät ole aktiivisesti perehtyneet tietokoneen ja/tai erilaisten nettisivustojen käyttämiseen.

3 Työn tietoperusta

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet olivat asiakaspalvelu, hyvän asiakaspalvelun määritelmä ja palvelun laadun mittaaminen.

3.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu voi olla joko organisaation sisäistä asiakaspalvelua, jolloin palvelun kohderyhmänä ovat oman organisaation työntekijät tai asiakaspalvelu voi olla ulkoista, jolloin palvelun kohderyhmänä ovat organisaation ulkopuoliset asiakkaat.

Jenni Ailion (2015) mukaan jokainen palveluorganisaatio pitää sisällään toinen toisiaan tukevia palvelutoimintoja, minkä vuoksi sisäisen palvelun laadulla on suora vaikutus ulkoisen palvelun laatuun. Palkanlaskenta voidaan nähdä sisäisenä palveluntuottajana, joka tuottaa palveluja esimerkiksi organisaation esimiehille. Toisaalta esimiehillä on vastuu henkilöstöhallinnon prosessien toteuttamisesta virheettömästi ja oikeaan aikaan, mikä puolestaan vaikuttaa palkanlaskennan tuottaman palvelun laatuun.

Koko organisaatio on vastuussa laadun tuottamisesta, minkä vuoksi sisäisten asiakkaiden palvelun laadun on oltava samalla tasolla ulkoisten asiakkaiden palvelun laadun kanssa. Sisäisiä palveluja on mahdollista parantaa sen jälkeen, kun sisäiset asiakkaat asetetaan samalle viivalle ulkoisten asiakkaiden kanssa. (Ailio 2015, 28-29.)

Edellä esitettyjen ajatusten pohjalta on oletettavissa, että samat lainalaisuudet pätevät niin sisäisessä kuin ulkoisessakin asiakaspalvelussa. Tästä syystä etsin opinnäytetyöni tietoperustaa varten yleistä asiakaspalveluun liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia.

Koivisto (2014) toteaa, että asiakkaan laatukokemuksen kannalta ratkaisevia ovat tilanteet, joissa palveluntarjoajan resurssit ja toimintatavat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tällaisten vuorovaikutustilanteiden avulla määritellään toiminnallisen laadun taso, minkä lisäksi näissä tilanteissa asiakkaalle siirtyy tuloksen tekninen laatu joko kokonaan tai valtaosaltaan. Palvelujen johtamisen näkökulmasta kuvatus laisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Juuri siinä hetkessä palvelun tuottajalla on tarve osoittaa palvelunsa laatu asiakkaalle. (Koivisto 2014, 12.)

Oulasvirran (2007) mukaan kaikkia vaiheita, joita asiakas käy läpi saadakseen käyttöönsä tarvitsemansa palvelun, kutsutaan asiointiprosessiksi. Tähän kuuluu vain itse asiointi, ei asioinnin kohteena oleva palvelu. Asiakas saa asiointiprosessin lopputuloksena tarvitsemansa palvelun. (Oulasvirta 2007, 82.)

Reinboth (2008) kertoo, että asiakaspalvelun eri tyylit eroavat tavassa, jolla henkilökunta käyttäytyy ja ottaa asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioon. Asiakkaiden huomioimisen perussääntöihin kuuluvat katsekontakti ja hymy, aloitteellisuus, omien työvälineiden pitäminen poissa asiakkaiden kulkureitiltä ja työpaikan sisäisistä asioista ja yksityisasioista keskusteleminen asiakkaiden kuulumattomissa. (Reinboth 2008, 38-43.)

Frei ja Morriss (2012) toteavat, että asiakkaat eivät vain käytä palvelua, vaan osallistuvat myös sen luomiseen. Asiakkaiden tietämys kyseisestä asiasta ei aina ole kovin korkealla tasolla, joten palveluntuottajan on ohjattava asiakkaitaan. Ohjausta voi suorittaa monella tavalla, mutta palveluntuottajalle helpoin ja kustannustehokkain vaihtoehto on itsepalvelu, joka pakottaa asiakkaat toimimaan annettujen ohjeiden mukaisesti ja tekemään sen omalla ajallaan. Frei & Morriss 2012, 119-125.)

Tähän haasteeseen HUS on vastannut kehittämällä ja ottamalla käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän, johon sisältyy muun muassa taloushallinnon ja logistiikan osioiden lisäksi henkilöstöhallinnon osio, nimeltään HUSPlus. Henkilöstöhallinnon alaosiot liittyvät lähinnä rekrytointiin, palvelussuhdeasioihin ja koulutukseen, mutta niillä on myös välitön vaikutus palkanlaskennan laatuun. Virhe esimerkiksi palvelussuhdeasioiden prosessissa johtaa usein virheeseen myös palkanlaskennan prosessissa, mikä lopulta tarkoittaa lopulta palkanlaskennan laadun heikkenemistä.

Asiakaspalvelutaidot ja vuorovaikutus

Päivi Gustafsson-Nurmi (2000) toteaa, että asertiivisuuden, empaattisuuden ja itsehillinnän tulisi kuulua asiakaspalvelussa toimivan henkilön ominaisuuksiin. Asertiivisuudella tarkoitetaan jäämäkkyyttä ja laajemmin tarkasteltuna siihen sisältyy myös omien oikeuksien ja etujen puolustaminen toisten ihmisten vastaavia oikeuksia ja arvoja kuitenkin loukkaamatta. (Gustafsson-Nurmi 2000, 4.)

Nurmisen (2001) mielestä asiakaspalvelutilannetta voidaan pitää julkisena sosiaalisena vuorovaikutuksena, jolloin vuorovaikutuksen tapa on standardoitu. Tilanteessa osapuolilta odotetaan tietynlaista viestintäkäyttäytymistä, jonka tulisi perustua kunnioitukselle toista kohtaan. (Nurminen 2001, 20.)

Hän korostaa asiakaspalvelutilannetta viestintätilanteena ja asiakaspalvelijan taitoja puheviestintätaitoina. Asiakaspalvelijalla tulisi olla myös kyky analysoida ja ymmärtää vuorovaikutustilanteen lainalaisuuksia, jotta hän voisi kehittää taitojaan myös tulevaisuudessa. Jos vuorovaikutustaidot nähtäisiin asiakaspalvelualalla opeteltavina taitoina ja kehityksen kohteina, olisi palvelun laadun ja oman osaamisen kehittäminen mahdollista. (Nurminen 2001, 48-49.)

Raevaaran, Sorjosen ja Lappalaisen (2013) mukaan vuorovaikutusta on tutkittu myös Kelan puhelinpalvelussa. Henkilökunnan koulutuksessa asiakaspalvelun tärkeyttä on korostettu ja motona on ollut asiakkaan asian hoitaminen kuntoon yhdellä kertaa. Jos asia ei ole ratkennut puhelun aikana, on Kela ottanut vastuun asian loppuun saattamisesta, jonka johdosta asiakkaan ei ole tarvinnut ottaa uudelleen yhteyttä Kelaan. (Raevaara, Sorjonen & Lappalainen 2013, 11.)

Hammarén (2010) toteaa, että asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys organisaation imagon ja palvelun laadun arvioinnin kannalta. Hyvän palvelun kriteereihin kuuluvat ystävällisyys, palveluprosessin selkeys, hyvä käytös, asiantuntijuus, viestintä, markkinointilupausten täyttäminen, asiakkaan palveluodotusten ylittäminen ja rehellisyys. Hän mainitsee kriteereiksi myös luotettavuuden, reagointialttiuden, palveluvarmuuden, huomaavaisuuden, asiakkaan arvostamisen ja empatian. (Hammarén 2010, 21-27.)

Ylikoski, Järvinen ja Rosti (2006) toteavat, että asiakaspalvelun laatutekijöihin kuuluvat muun muassa: luotettavuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, turvallisuus, helppous, resurssien riittävyys, pätevyys ja nopeus (Ylikoski ym. 2006, 68).

Vuorovaikutus- ja nimenomaan puheviestintätaidot ovat tärkeässä asemassa myös HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelussa, mikä tapahtuu pääasiassa puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Vuoden 2014 lopulla tapahtuneen palkanlaskennan toimintaprosessien uudistuksen jälkeen asiakkaille on ilmoitettu yksi palvelunumero ja sähköpostiosoite, joihin palkanlaskijat vastaavat ennalta suunnitellun vuorolistan mukaisesti.

Asiakaslähtöisyys

Milla Wirén (2014) toteaa, että asiakkaan on oltava liiketoimintastrategian perustana yrityksen tuotteen sijaan. Samaan ajatukseen on koko yrityksen henkilöstön sitouduttava, jopa tunnetasolla saakka. Asiakas voidaan nähdä yrityksen tehokkaimpana markkinointiviestintäresursina, eikä sitä kannata olla huomioimatta nykyisenä sosiaalisen median aikana, jolloin tiedolla on mahdollisuus levitä tehokkaasti hyvin lyhyessä ajassa. (Wirén 2014.)

Gerdtin (2014) mukaan yritysten tulee nähdä vaivaa asiakkaidensa ymmärtämisen eteen, koska eri asiakkaat arvostavat eri asioita. Osa asiakkaista toivoo saavansa henkilökohtaista palvelua, kun taas toiset arvostavat itsepalvelua. Gerdt korostaa kuluttajien haluavan tulla palvelluiksi siellä missä ovat, joten yrityksen tulisi tarjota palveluitaan monikanavaisesti. (Gerdt 2014, 23.)

HUS:n palkanlaskennan ihmisläheistä ja osin luovaakin työtä tekevät asiakkaat eivät aina ymmärrä henkilöstöhallintoon liittyvää byrokratiaa, mikä omassa henkilöstösihteerin työssäni keräämiäni kokemusten mukaan saattaa joskus aiheuttaa haastavia hetkiä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä asiakaspalvelutilanteessa. Palkanlaskennan tai ylipäänsä henkilöstöhallinnon käytännön toteutus HUS:n kaltaisessa organisaatiossa noin 22 000 työntekijöineen on mahdottomuus ilman selkeitä sääntöjä ja mahdollisimman pitkälle vietyä automatisointia.

Monet henkilöstöjärjestelmissä tehtävät toimenpiteet edellyttävät joko kirjallista päätöstä tai selvitystä tai edes työntekijän esimiehen lähettämää sähköpostiviestiä. Toisinaan työntekijä saattaa pitää näitä turhina toiminnan esteinä tai hidasteina - hän itse tietää, mitä pitää tehdä ja sen vuoksi edellyttää, että asiakaspalvelija toimii hänen puhelimitse antamiensa tietojen perusteella. Niin palkanlaskennan, kuin muissakin HUS:n henkilöstöhallintoon liittyvissä palveluprosessissa on kuitenkin määritelty, millä perusteilla eri toimenpiteet voidaan suorittaa toimenpiteen laillisuuden sekä henkilöstön oikeudenmukaisen ja yhdenmukaisen kohtelun varmistamiseksi. Palvelutilanteen hoitaminen asiakasta tyydyttävällä tavalla vaatii siis asiakaspalvelijalta monenlaista tietoa ja taitoa.

Asiakaspalvelijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, mikä tuottaa heille paljon asiakastietoa, jota on mahdollista hyödyntää palveluja kehitettäessä. Arantola ja Simonen (2009) toteavat, että yrityksillä olisi mahdollisuus kehittää palvelujaan käytettävissään olevan asiakastiedon pohjalta, mutta oivalluksia ei pystytä hyödyntämään tietotulvan vuoksi. Tiedon jäsentämiseksi tarvitaan viitekehys tai malli. Hiljainen tieto asiakkaiden haasteista ja tarpeista kumuloituu asiakaspalvelussa, mutta tiedon siirtämiseksi palvelukehitykseen tai markkinointiin tarvitaan prosessi. (Arantola & Simonen 2009, 4.) Edellä mainittua asiakaspalvelussa kumuloituvaa tietoa pyritään hyödyntämään muun muassa tämän opinnäytetyön avustuksella HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun jatkokehityksessä.

Myös Nurminen (2001) toteaa asiakaslähtöisyyden olevan käsite, jolla kuvataan palvelun laatua ja toiminnan tuloksellisuutta. Hän toteaa myös, että asiakaslähtöisellä yrityksellä on ymmärrys siitä, että kaikki asiakkaat eivät arvosta samoja asioita tai toimi samalla tavoin. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu asiakkaiden tarpeiden huomioimisen lisäksi yrityksen omien päämäärien, resurssien ja periaatteiden huomioiminen. Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä yrityksen toi-

minnassa kolmella tasolla: strategisella eli liikeidean tasolla, taktisella tasolla, jolloin pohditaan keinoja ja toimenpiteitä yrityksen palvelujen markkinoimiseksi sekä käytännössä eli operatiivisella tasolla. (Nurminen 2001, 16-17.)

HUS:n henkilöstöhallinnon linjaukset tehdään yhtymähallinnon henkilöstöjohdossa, joka toimii tilaajan roolissa tilaaja-tuottaja-mallissa. HUS-Servis liikelaitos on palvelujen tuottaja, joka roolinsa mukaisesti huolehtii henkilöstöjohdon linjausten mukaisten toimenpiteiden toimeenpanosta. HUS-Servisissä tehdään jatkuvaa yhteistyötä henkilöstöjohdon kanssa. Henkilöstöhallinnon prosesseissa pyritään huomioimaan myös asiakaslähtöisyys unohtamatta organisaation omia päämääriä, resursseja ja periaatteita.

Omien työssä keräämiäni kokemusten mukaan toiset asiakkaat arvostavat henkilöstöhallinnon pitkälle vietyä itsepalvelua, kun taas toiset toivovat saavansa enemmän henkilökohtaista palvelua. Palkanlaskennan keskittäminen yhteen paikkaan Helsingissä muutamia vuosia sitten aiheutti vastalauseiden myrskyn asiakkaiden keskuudessa, koska he olivat tottuneet palkanlaskijan välittömään läheisyyteen omassa työyksikössään. Nykyisin asiat hoituvat hyvin; palkanlaskija on tavoitettavissa puhelimella tai sähköpostilla ja palkanlaskentaan voi lähettää erilaisia dokumentteja kirjepostissa.

Heinonen (2009) kertoo asiakaslähtöisyyden Kelassa tarkoittavan lähinnä asiakkaiden yksilöllistä palvelua, asiakasneuvojan aktiivista, ystävällistä, ja asiantuntevaa otetta sekä yhdessä paikassa, yleiskielellä ja nopeasti tapahtuvaa palvelutapahtumaa. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu myös asiakkaan aito kuunteleminen ja asiakkaan kysymyksiin ja kommentointiin reagoiminen. (Heinonen 2009, 24-25.)

Muutostilanteissa voidaan Reinbothin (2008) mukaan saavuttaa laadukas asiakaspalvelu muun muassa lisäämällä asiakaspalvelukanavia, kehittämällä itsepalvelumahdollisuuksia, tiedottamalla asiakkaille muutoksista ja mahdollisista ongelmista usealla viestintävälineellä, panostamalla asiakkaiden neuvontaan, ohjaamalla asiakkaita ”näin vältät ruuhkat” -vinkeillä, kouluttamalla, palkitsemalla ja kannustamalla henkilökuntaa sekä tehostamalla asiakaspalvelussa työskentelevien työnjakoa (Reinboth 2008, 17).

Arantola ym. (2009) kertovat, etteivät palveluja tarjoavat yritykset ole automaattisesti asiakaslähtöisiä. Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa, vaan palvelujen tuottamat hyödyt ja vaikutukset asiakkaan tavoitteisiin. Palveluntuottajan ja asiakkaan toimiminen yhdessä synnyttää arvoa, eli arvo syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Asiakkaalle arvokkaan palvelukokemuksen voidaan ajatella syntyvän silloin, kun palvelu on sujuvaa, oikea-aikaista tai nopeaa ja täyttää palvelulupauksen. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Camilla Reinboth (2008) toteaa, että byrokraatialähtöisen organisaation toiminta on tehdasmaista, minkä vuoksi asiakas on unohdettu kokonaan sen liukuhihnopalvelusta. Tällöin asiakasta ei nähdä ihmisenä, vaan ratkaistavana ongelmana. Reinboth jatkaa, että yrityksen toiminnan lähtökohdaksi on otettava asiakas. Palveluketjujen virtaviivaistamisella, avoimuuden ja tiedonkulun kehittämällä ja henkilökunnan palvelutaitoihin panostamisella on mahdollista irtautua liukuhihnopalvelusta. (Reinboth 2008, 9-11.)

Asiakaspalvelutyö

Doan ja Sloat (2005) painottavat, että puheluun vastaava asiakaspalvelija edustaa koko yritystä puhelinpalveluun soittavalle asiakkaalle. Tapa, jolla asiakasta kohdellaan sillä hetkellä, voi ratkaista sen, jatkuuko asiakkuus vai ei. Jopa pitkäaikainen asiakkuus voi päättyä sekunneissa, jos asiakasta ei kohdella asiallisesti. (Doan & Sloat 2005, 31.)

Nurminen (2001) kertoo, että palveluyrityksen asiakassuhteiden toimivuuden kannalta henkilösuhteilla on tärkeä merkitys. Aineetonta palvelua on vaikea arvioida, minkä vuoksi arviointi kohdistuu helposti henkilöihin. Vuorovaikutustilanteen tapahtumat ovat usein yhteydessä asiakkaan palvelukokemuksen muodostumiseen. Nykypäivän työelämälle on tyypillistä nopea muutos, mikä edellyttää työntekijöiltä enenevässä määrin joustavuutta ja kykyä toimia erilaisissa tehtävissä.

Asiakaspalvelutyö vaatii monipuolisia taitoja. Asiakaspalvelijalta odotetaan hymyä, katsekontaktia, kiinnostusta asiakasta kohtaan ja ystävällistä keskustelua huolimatta asiakaspalvelijan henkilökohtaisesta mielentilasta. Ristiriitoja voi syntyä, jos asiakkaan odotukset ja työpaikan toimintatapa eivät kohtaa tai jos asiakaspalvelun resurssit ovat liian pienet asiakasmäärään verrattuna. (Nurminen 2001, 1-16.)

Mikko Latva-Koivisto (2014) toteaa, että käytännössä on huomattu, että tuottavimmat puhelinpalvelut huomioivat myös asiakaspalvelijoidensa työtyytyväisyyden. Henkilöstön tyytyväisyyttä voidaan mitata neljällä osa-alueella, kuten määrääjoin asiakaspalvelijoille tehtävällä lyhyellä kyselyllä, asiakaspalvelijan saatavilla oloajalla, asiakkaan näkemyksellä asiakaspalvelijan sitoutuneisuudesta, avuliaisuudesta ja ystävällisyydestä sekä asiakaspalveluhenkilöstön vaihtuvuudella. (Latva-Koivisto 2014.)

Wiren (2014) muistuttaa, että yrityksen sisäinen viestintä toimii liian usein ulkoisen viestinnän pahimpana pullonkaulana. Työntekijät kertovat joka tapauksessa omasta työstään ympärillään oleville ihmisille eikä kerrontatapa välttämättä ole juuri se, mikä yrityksen johdosta on ohjeistettu. Menestyvät yritykset ovatkin pystyneet luomaan sellaisen työyhteisön, josta työntekijän on kiva kertoa. (Wirén 2014.)

Asiakastyytyväisyys

Evansin ja Cothrelin (2014) mukaan yritykset joutuvat vastaamaan tilanteeseen, jossa asiakaskokemukset ohjaavat asiakkaiden käyttäytymistä. Sosiaalisen median aikakaudella kokemuksia jaetaan sosiaalisessa mediassa, minkä vuoksi arvostelut ovat nähtävissä lähes kaikilla vähittäiskaupan internet-sivustoilla. (Evans & Cothrel 2014, 57.)

Johanna Vesterinen (2014) kertoo monien tutkimusten osoittaneen, että hyvien asiakaskokemusten mittaroinneissa esiintyvät johtavat yritykset osoittavat parempia taloudellisia lukuja kuin ne, jotka eivät ole saaneet asiakkailta yhtä hyviä arvosteluja. Asiakaskokemus - hyvä tai huono - saattaa vaikuttaa huomattavasti yrityksen taloudellisen tilanteen kehittymiseen. (Vesterinen 2014, 12.)

Ajit Rao ja Subhash Chandra (2012) toteavat, että asiakasuskollisuutta voidaan ostaa lyhytaikaisesti hintoja alentamalla tai erilaisilla kannustimilla, mutta pitkäaikaisen, vahvan ja pysyvän asiakasuskollisuuden rakentaminen vaatii johdonmukaista palvelun korkeaa laatua (Rao & Chandra 2012, 12).

3.2 Hyvän asiakaspalvelun määritelmä

Grönroosin (2009) mukaan yhdistelmänä suoritetuista tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista on laadittu seitsemän hyvän palvelun kriteeriä, jotka ovat

- 1) ammattimaisuus ja taidot, joita tarvitaan asiakkaiden ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisemiseen
- 2) asenteet ja käyttäytyminen, jolloin asiakkaat tuntevat että heihin kiinnitetään huomiota ja heidän ongelmansa halutaan ratkaista ystävällisesti ja spontaanisti
- 3) lähestyttävyyys ja joustavuus, jolloin asiakkaiden on helppo saada palvelua ja yritys pyrkii sopeutumaan joustavasti asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin
- 4) luotettavuus, jolloin palveluntuottaja ja asiakaspalvelijat toimivat luottamuksen arvoisesti, pitävät lupauksensa ja toimivat asiakkaiden etujen mukaisesti
- 5) palvelun normalisointi, jolloin virheen tai odottamattoman tapahtuman sattuessa palveluntarjoaja pitää tilanteen hallinnassa ja pyrkii heti löytämään uuden ja hyväksyttävän ratkaisun
- 6) palvelumaisema, jolloin palveluntuottajan fyysinen ympäristö ja muut palvelutapahtumaan liittyvät seikat tukevat asiakkaiden myönteistä kokemusta
- 7) maine ja uskottavuus, jolloin asiakkaat kokevat voivansa luottaa palveluntarjoajan toimiin saada rahoilleen vastinetta sekä että palveluntarjoajalla on asiakkaankin hyväksymät suorituskriteerit ja arvot (Grönroos 2009, 122).

Oskari Laineen (2007) tutkimuksessa asiakaspalvelun laadun kriteereiksi määritettiin palvelu-
alttius, selkeys, yksilöllisyys, sujuvuus, nopeus, luotettavuus ja asiantuntevuus. Kriteerit ha-
luttiin mahdollisimman selkeiksi ja toteuttamiskelpoisiksi, jotta asiakaspalvelun laatua voitai-
siin mitata. (Laine 2007, 40-41.)

Päivi Nurminen (2001) toteaa asiakaspalvelutyön vaativan monipuolisia taitoja, joita ovat ys-
tävällisyys, huomaavaisuus, kiinnostus, hyvä käytös, asiakkaan odotuksiin vastaaminen, sään-
töjen ja ohjeiden noudattaminen, tehokkuus ja tuottavuus (Nurminen 2001, 15-16).

Sanna Saikko (2006) toteaa hyvän asiakaspalvelun koostuvan 14 eri tekijästä, joita ovat

- 1) asiakkaille annettujen lupausten pitäminen
- 2) enintään viiden sekunnin odotusaika puhelimeen vastaamisessa
- 3) kirjallisiin pyyntöihin vastaaminen kahden päivän kuluessa
- 4) enintään viiden minuutin odotusaika fyysisessä palvelupisteessä
- 5) asiakaspalvelijoiden positiivinen asenne
- 6) asiakaspalvelijan ennakoiva ja aktiivinen toiminta
- 7) avoimuus ja rehellisyys
- 8) järjestelmien luotettavuus
- 9) korvausvaatimusten laadukas käsittely
- 10) asiakaspalvelijoiden tietoisuus yrityksen toimintaympäristöstä
- 11) palveluhalukkuus ja asiakaslähtöisyys
- 12) asiakkaiden toiveiden ylittäminen
- 13) asiakkaiden tarpeiden priorisointi
- 14) palvelupisteen ja asiakaspalvelijoiden siistiys ja edustavuus (Saikko 2006, 20-22).

Myös Tuire Ylikoski, Raija Järvinen ja Pirre Rosti (2006) toteavat asiakaspalvelun laadun muo-
dostuvan odotusten ja kokemusten vertailusta. Asiakaspalvelun laatutekijät voidaan nähdä
kuuluviksi kahteen ryhmään: vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa eli pehmeisiin laatutekijöi-
hin ja muihin laatutekijöihin eli koviin laatutekijöihin. Vuorovaikutukseen liittyviin laatuteki-
jöihin kuuluvat muun muassa: avuliaisuus, kiinnostus, palvelunhalu, huomioiminen, empatia,
kärsivällisyys, sitoutuminen, huolellisuus ja täsmällisyys, selkeä viestintä, kuunteleminen,
kohteliaisuus, arvostaminen ja ystävällisyys. (Ylikoski ym. 2006, 68.)

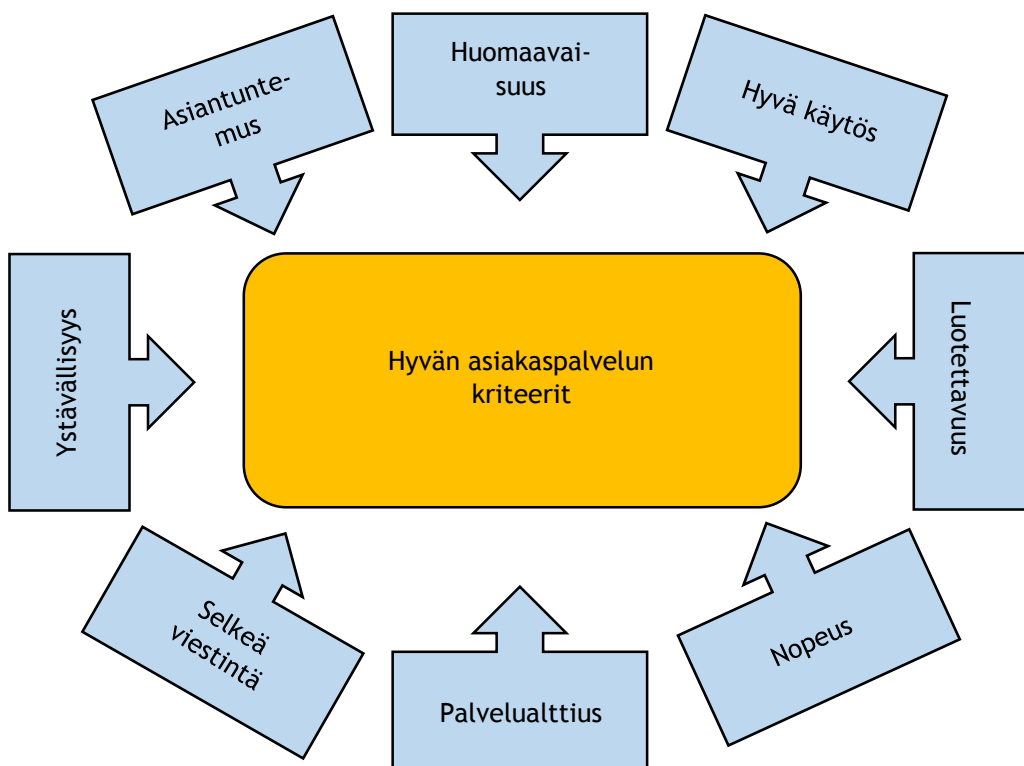
Yhteenvetona edellä mainituissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esiintyneet hyvän asiakas-
palvelun kriteerit voidaan sijoittaa vertailun vuoksi alla olevaan taulukkoon 2. Rivit, joissa on
vähintään neljä merkintää, on tummennettu.

	Grön-roos	Ham-marén	Kela	Laine	Nurmin.	Reiboth	Saikko	Ylikoski ym.
arvostus		x						x
asiakaslähtöisyys							x	
asiantuntemus	x	x	x	x				x
avoimuus							x	
avuliaisuus			x					x
empatia		x						x
helppous								x
huolellisuus								x
huomaavaisuus		x			x	x		x
hyvä käytös	x	x			x	x		x
joustavuus	x							x
kiinnostus					x			x
kirjall.vastaus 2 pvässä								x
kuunteleminen								x
kärsivällisyys								x
laadukas käsittely							x	
lupausten täyttö		x					x	
luotettavuus	x	x		x		x	x	x
nopeus			x	x			x	x
oikeudenmukaisuus								x
odotuksiin vast.					x			
odotusten ylittäminen		x					x	
palvelualttius		x	x	x		x	x	x
palvelumaisema	x						x	
palveluvarmuus	x	x						
positiivinen asenne								x
rehellisyys		x					x	x
resurssien riittävyys								x
selkeys		x		x		x		
sitoutuminen								x
sujuvuus				x		x		x
sääntöjen noudattaminen					x			
tehokkuus					x			x
tuottavuus					x			
turvallisuus						x		x
täsmällisyys								x
selkeä viestintä		x	x		x	x		x
siisteys ja edustavuus							x	
uskottavuus	x							
vuorovaikutustaidot					x			x
yhdessä paikassa			x					
yksilöllisyys			x	x		x		
ystävällisyys		x	x		x	x		x

Taulukko 1: Hyvän asiakaspalvelun kriteerit kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa

Hyvä asiakaspalvelu tässä tutkimuksessa

Kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta hyvän palvelun kriteereiksi nousivat kuviossa 5 esitetyt kahdeksan kohtaa, joiden toteutumista HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelussa arvioitiin tässä tutkimuksessa.



Kuvio 5: Hyvän asiakaspalvelun kriteerit tässä opinnäytetyössä

Kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia on mahdollista analysoida sähköpostiaineistosta dokumenttianalyysin keinoin. Hyvään käytökseen kuuluvaa alku- ja lopputervehdystä sekä palvelun nopeutta voidaan mitata muun muassa sisällön erittelyllä. Palvelun nopeutta voidaan mitata myös puhelinpalvelun aineistosta liitteessä 5 esitetyllä mittarilla.

3.3 Palvelun laadun mittaaminen

Reeta Hammarén (2010) toteaa palvelujen olevan monimutkaisia, minkä vuoksi niiden laatuakin riippuu monesta tekijästä. Laatu ei muodostu ainoastaan palvelun teknisten ominaisuuksien perusteella, vaan asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin. Palvelun laatu organisaation näkökulmasta tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden täyttämistä käyttämällä resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Myös kehitystä seuraava suoritustason jatkuva parantaminen liittyy laatuikäsitukseen.

Palvelun laatu asiakkaiden näkökulmasta koostuu kahdesta osatekijästä: teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu kuvaa asiakkaalle jäävää palvelun lopputulosta, toiminnallisen laadun tarkoittaessa palvelun suoritustapaa. Palvelun toiminnallisella laadulla on suurempi vaikutus organisaation imagoon kuin teknisellä laadulla. (Hammarén 2010, 18-19.)

Grönroos (2009) toteaa, että viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana palvelun laatua on tutkittu paljon. Suurimmalla osalla tutkimuksista on pyritty kehittämään palvelun laadun suoraan mittaamiseen sopivia välineitä. Kirjallisuudessa on käsitelty kahdenlaisia palvelun mittaussäilyineitä, joita ovat

- 1) attribuuttipohjaiset mittaussäilyineet, joissa attribuutteihin perustuvat mittaussäilyineet kuvaavat palvelun ominaisuuksia, sekä
- 2) kvalitatiiviset mittaussäilyineet, joihin kuuluvat esimerkiksi säilyineet, jotka perustuvat kriittisten tapahtumien arviointiin.

Sekä yrityksissä että akateemisissa tutkimuksissa käytetyimpiä mittaussäilyineitä ovat attribuuttiset säilyineet, joista tunnetuin on SERVQUAL-menetelmä, joka sisältää joukon palvelun ominaisuuksia kuvaavia attribuutteja. Kvalitatiivisten menetelmien käyttäminen on paljon vähäisempää. Kvalitatiivisista menetelmistä kriittisten tapahtumien menetelmä on yleisin. (Grönroos 2009, 112-114.)

Grönroos (2009) kertoo Berryn, Parasuraman ja Zeithamlin havainneen 1980-luvulla tutkimuksessaan viisi osa-aluetta, jotka kuvaavat asiakkaiden kokemusta palvelusta. Nämä olivat

- 1) konkreettinen ympäristö, joka liittyy palveluntarjoajan toimitiloihin, laitteisiin ja materiaaleihin sekä asiakaspalvelijoiden ulkoasuun
- 2) luotettavuus, jolloin asiakas voi saada ensimmäisellä kontaktikerralla virheetöntä ja täsmällistä palvelua sovitussa ajassa
- 3) reagointialttius, mikä tarkoittaa asiakaspalvelijoiden palveluhalukkuutta, asiakkaiden pyyntöihin vastaamista, palvelun aikataulun ilmoittamista sekä asiakkaiden viipymätöntä palvelemista
- 4) vakuuttavuus, mikä tarkoittaa sellaista asiakaspalvelijoiden käyttäytymistä, mikä tekee mahdolliseksi asiakkaiden luottamuksen yritystä kohtaan ja luo asiakkaille turvallisuuden tunnetta. Tämän lisäksi asiakaspalvelijoiden tulee aina olla kohteliaita ja osata vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin.
- 5) Empatialla tarkoitetaan yrityksen ymmärtämystä asiakkaiden ongelmiin, yrityksen toimimista asiakkaiden etujen mukaisesti ja asiakkaiden kohtelemista yksilöinä. Aukioloaikojen tulee lisäksi olla sopivat asiakkaille.

SERVQUAL-menetelmällä voidaan mitata asiakkaiden palvelun laadun kokemusta. Menetelmä perustuu edellä mainittujen viiden osa-alueen lisäksi asiakkaiden odotusten ja heidän palvelusta saamiensa kokemusten vertailuun.

Useissa palvelualan tutkimuksissa on käytetty kriittisen tapahtuman menetelmää selvittämään asiakkaiden kokemusta palvelun laadusta. Menetelmässä asiakkaita pyydetään miettimään tilanteita, kriittisiä tapahtumia, joissa palvelu tai palvelun osa poikkesi myönteisesti tai kielteisesti. Sen jälkeen asiakkaita pyydetään kuvailemaan yksityiskohtaisesti mitä tapahtui ja miksi tapahtuma tuntui kriittiseltä. Vastaukset saatuaan tutkija analysoi ne ja selvittää esiintyvien laatuongelmien lajit ja niiden esiintymisyyt. (Grönroos 2009, 116-120.)

Nurmisen (2001) mukaan asiakkaan vaikutelmaa siitä, mitä hän palvelulta odotti ja mitä hän koki saaneensa, pidetään palvelun laadun mittarina. Asiakkaan laatukokemus sisältää kaksi ulottuvuutta: teknisen eli lopputulosulottuvuuden ja toiminnallisen eli prosessitulottuvuuden. (Nurminen 2001, 12.)

Edellä mainittua sovellettaessa HUS:n palkanlaskentaan, tekninen ulottuvuus tarkoittaa palkan maksamista oikean määräisenä ja oikeaan aikaan, toiminnallisen ulottuvuuden tarkoittaessa asiakaspalveluhenkilön käyttäytymistä ja hänen tapansa hoitaa kyseessä oleva asiakaspalvelutilanne.

Nurminen (2001) toteaa myös, että laatu-ulottuvuuden kolmantena osana on yrityksen imago, joka saattaa vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen. Myönteinen mielikuva yrityksestä auttaa asiakasta antamaan pienet virheet anteeksi. Virheellä on suhteellisesti suurempi vaikutus, jos yrityksen imago on kielteinen. (Nurminen 2001, 13.)

Mikko Latva-Koiviston (2014) mukaan asiakaspalvelun perinteisiä mittareita ovat keskimääräinen vastausaika, keskimääräinen käsittelyaika, luopumisaika ja jälkityöaika. Monikanavaisen asiakaspalvelutoiminnan mittaamistarpeisiin ne eivät kuitenkaan enää vastaa. Uusien kanavien yleistyessä ja asiakaspalvelun muuttuessa kaivataan uusia mittareita, joiden myötä voidaan huomioida paremmin asiakaspalvelun tasoa ja parempia asiakaskokemuksia tuottavia asioita. (Latva-Koivisto 2014.)

Tuominen (2013) toteaa, että asiakaspalvelun mittaamiseen käytetään usein vain keskimääräisiä käsittelyaikoja tai asiakastytyväisyysmittareita unohtaen asiakkaan olevan yrityksen tärkein voimavara. Erilaisten asiakasprofiilien väliset erot saattavat olla hämmästyttävän suuria, jolloin standardoitujen mittarien käyttäminen ei anna luotettavia tuloksia. (Tuominen 2013, 70.)

Latva-Koivisto (2014) toteaa, että viime vuosien kuumimpana mittarina on ollut asiakkaan kokonaispalvelukokemusta mittaava mittari Voice of The Customer (VTC). Asiakkaalle on tärkeää saada hoidettua asiansa yhdellä yhteydenotolla ja tähän vaatimukseen vastaa uusi mittari nimeltään FCR (First Call Resolution).

Asiakaspalvelun mittarina käytetty Transactions Per Headcount on suhteellisen uusi mittari, jolla voidaan mitata esimerkiksi myyntiä per asiakaspalvelija tai tapahtumia per asiakaspalvelija. Tällä mittarilla voidaan mitata puhelinpalveluun tulevien puhelujen lisäksi myös asiakkaiden yhteydenottoja esimerkiksi sähköpostiin tai chattiin.

Mittareista keskimääräinen vastausaika ja keskimääräinen käsittelyaika (FCR ja TPH), sopivat käytettäväksi sekä puhelinpalvelun että sähköpostitse tapahtuneiden yhteydenottojen mittaamiseen. Luopumisaika ja jälkityöaika sopivat vain puhelinpalvelun aineiston mittaamiseen. (Latva-Koivisto 2014.)

Koska tässä opinnäytetyössä ei tutkita asiakkaan kokemaa palvelukokemusta, ei VTC-mittaria voida käyttää. Sen sijaan mittarit FCR ja TPH voisivat käydä hyvin tutkimusaineiston muodostavan puhelinpalvelun aineiston ja sähköpostiaineiston analysoimiseen. Liitteissä 3 ja 4 esitellään HUS:n palkanlaskennan puhelinpalvelusta saatavia raportteja.

Saikkon (2006) mukaan asian luonteen ymmärtämiseksi tarvitaan mittaamista, oli asia millainen tahansa. Mittaamisen pääasiallisena tarkoituksena on tuottaa suorituskyvyn arvioinnin tueksi yrityksen strategian mukaista luotettavaa ja vertailtavaa informaatiota. (Saikko 2006, 24.)

Saikko jatkaa, että mittareiden on tuettava yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Mittareiden tulee myös linkittyä sekä yrityksen visioon että strategiaan ja jatkuvasti muuttuvat tarpeet on huomioitava. Tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on se, että koko henkilöstö on valmis toimimaan yrityksen yhteisten tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti. Yrityksen ylimmän johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta myös alemmat portaat ovat valmiita ottamaan mittausjärjestelmän käyttöön.

Mittareita otettaessa käyttöön on päätettävä, kuka toimii vastuuhenkilönä, mikä on mittarin tallennusmuoto, kenelle raportoidaan ja kuinka usein ja kuka pitää huolen laskemisesta. Arvostelua varten mittareille on asetettava tavoitearvo ja kriittinen raja-arvo. Mittaaminen ei pelkästään riitä, vaan tulokset on myös analysoitava. Tulosten pohjalta suunnitellaan suorituskyyä ja yhteistyötä parantavat toimenpiteet. Tuloksia on mahdollista hyödyntää, kun analysoidaan menneisyyttä, tarkastellaan nykyisyyttä tai ennustetaan tulevaisuutta. (Saikko 2006, 33-37.)

Palvelun laadun mittaaminen tässä tutkimuksessa

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa Latva-Koivisto (2014) ja Tuominen (2013) puhuivat keskimääräisestä vastausajasta. Sen pohjalta loin käytettävissäni olleen puhelinpalvelun raporttiaineiston perusteella liitteessä 5 kuvatun mittarin, jolla mitataan asiakaspalvelun laatua asiakkaan keskimääräisen odotusajan perusteella. Puhelinpalvelun raporttiaineistoa tarkastellessani ryhmittelin aineiston viiteen eri ryhmään keskimääräisen odotusajan mukaan pienimmästä numeroarvosta suurimpaan ja sijoitin ryhmät edellä mainittujen arvosanojen alle.

Samalla periaatteella kuin edellisen, loin liitteessä 6 kuvatun mittarin, jolla mitataan asiakaspalvelun laatua luopuneiden puhelumäärien perusteella. Tarkastellessani kyseessä olevaa aineistoa, ryhmittelin aineiston viiteen eri ryhmään luopuneiden puhelumäärien perusteella pienimmästä numeroarvosta suurimpaan ja sijoitin ryhmät edellä mainittujen arvosanojen alle.

HUS-Servisin vuosittain teettämässä asiakastyytyväisyyskyselyssä tavoitetasona on 4, mitä pidin tavoitteena myös tässä tutkimuksessa. Asiakastyytyväisyyskyselyssä palkanlaskennan arvosanat ovat kaikkien kyselyn osa-alueiden osalta olleet yli 4, joten oletukseni oli, että päätyisin myös omassa tutkimuksessani samansuuntaisiin tuloksiin.

Stockfordin ja Staplesin (2013) mukaan puhelinpalveluiden tärkeimpänä mittarina pidetään yhteydenottojen luokittelua, mikä helpottaa yhteydenottojen prosentuaalisten määrien tunnistamista. Tällöin asiakkaiden ongelmiin on mahdollista miettiä ratkaisuja jo etukäteen niin, että asiakkaiden yhteydenotot ko. syiden vuoksi joko vähenevät tai jopa loppuvat kokonaan. (Stockford & Staples 2013, 3.)

HUS:n palkanlaskennan puhelinpalvelussa kerätään tietoja asiakkaiden puhelujen syistä puhelukohtaisesti yhdeksällä eri syykoodilla, jotka ovat: 1) keikat, 2) ansioerittely, 3) työaikalisät & pk, 4) loma & lomarahat, 5) poissaolot, 6) verotus, 7) vuosisidonnaiset lisät, 8) todistukset ja 9) muu. Omassa henkilöstösihteerin työssäni olen havainnut, että asiakkaiden on usein vaikea hahmottaa, mikä asia kuuluu esimiehen tehtäviin, mikä palkanlaskijan tehtäviin, mikä palvelussuhdeasioita hoitavan henkilöstösihteerin tehtäviin ja mikä tuntipalkkojen, työaikalisien ja lääkäreiden päivystykseen liittyvien asioiden kanssa työskentelevän Titania-pääkäytön selvittäväksi.

4 Tutkimusaineiston kokoamisen menetelmät

Tara Junes (2013) toteaa artikkelissaan, että tutkimuksen tiedonkeruuta suunnitellessa on pyrittävä löytämään tiedonkeruumenetelmä, joka sopii parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin ja ajankohtaan. Perinteisinä tiedonkeruumenetelminä on käytetty vastaajan itse täyttämää kyselylomaketta, puhelinhaastattelua ja käyntihaastattelua. Jatkuvasti lisääntyvästä tutkimusten vastauskadosta johtuen vaihtoehtona on käyttää yhdistelmä tiedonkeruuta (mixed-mode survey), millä tarkoitetaan tutkimustiedon keräämistä useilla menetelmillä. (Junes 2013.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen aineisto koostui viidestä eri osasta, jotka olivat

- 1) palvelunumeron kiinteä peruskysely kesäkuun ajalta
- 2) palkanlaskennan palvelunumeroon liitetty, itse laatimani erillinen Webropol-kysely, joka toteutettiin 15-17.6.2015 ja 22-24.6.2015
- 3) 18-29.5.2015 saapuneet asiakkaiden sähköpostiviestit paperille tulostettuna
- 4) lomakekysely kaikille palkanlaskijoille
- 5) lomakekysely palkanlaskennan esimiehelle ja asiakaspalvelun vetäjälle.

Aineistojen analysoinnilla selvitin palkanlaskennan asiakaspalvelun nykytilaa ja vertasin sitä kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella määrittelemiini hyvän asiakaspalvelun kriteereihin. Palkanlaskijoille tehtävän kyselyn avulla selvitin palkanlaskijoiden näkemyksiä asiakaspalvelusta ja työhön liittyvistä haasteista. Selvitin myös, kuinka paljon asiakkaiden yhteydenottoja tulee väärään paikkaan.

Tutkimustulosten analysointi antoi mahdollisuuden vetää johtopäätöksiä ja tehdä ehdotuksia HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun laadun kehittämistä ja asiakaspalvelijoiden työn tuemista varten. Puhelujen luokittelussa käytettävät syykoodit on esitetty liitteessä 4.

4.1 Puhelukohtaiset kyselyt

HUS:n palkanlaskennassa toimii palvelunumero, johon ohjataan kaikki asiakkaiden puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot. Järjestelmä rekisteröi automaattisesti palvelunumeroon saapuvien puhelujen määrät ja tarkat kellonajat. Jokaisen puhelun jälkeen palkanlaskijan tulee vastata näytölle ilmestyvän kyselyn kysymyksiin, kuten hoidettiinko asia vai jäikö se kesken, mikä oli yhteydenoton syy (valittava 9 oletuksesta) sekä mistä HUS:n tulosityksiköstä asiakas soitti. Näitä tietoja käytetään tilastointiin ja palvelun kehittämiseen. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytin menetelmänä dokumenttianalyysiin kuuluvaa sisällön erittelyä.

Puhelinpalvelujärjestelmään sisältyvän kyselyn lisäksi laadin kuuden työpäivän pituiseksi tutkimusajaksi 15-17.6.2015 ja 22-24.6.2015 erillisen puhelukohtaisen kyselyn, joka toteutettiin

Webropolilla. Kyselyssä oli kymmenen kysymystä, joilla selvitettiin, tuliko asiakkaan yhteydenotto oikeaan paikkaan ja oliko asiakkaan yhteydenotto välttämätön vai olisiko asian voinut hoitaa muuten. Kyselyllä selvitettiin myös tässä tutkimuksessa määritellyjä hyvän asiakaspalvelun kriteereitä. Puhelukohtaisten kyselyjen vastausten analysoinnissa käytin menetelmänä dokumenttianalyysiin kuuluvaa sisällön erittelyä.

4.2 Palkanlaskennan sähköpostiaineisto

HUS:n palkanlaskennalla on käytössään yhteinen palkat(at)hus.fi -sähköpostiosoite, johon saapuvat kaikki palkanlaskentaan osoitetut asiakkaiden viestit. Nykyisen toimintaprosessin mukaisesti asiakkaille ei luovuteta palkanlaskijoiden henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita. Sähköpostilaatikossa on käytössä liitteessä 10 esitetty automaattinen vastaus, jonka vastaanotettuaan asiakas saa varmuuden siitä, että hänen viestinsä on mennyt oikeaan osoitteeseen. Sähköpostiaineiston analysoinnissa käytin menetelminä sekä dokumenttianalyysiin kuuluvaa sisällönanalyysia että sisällön erittelyä.

4.3 Lomakekyselyt

Sanna Blairin ja Petra Enrothin (2011) mukaan lomakekyselyä pidetään tiedonkeruumenetelmänä, jonka avulla on mahdollista testata tutkijoilla olevia ennakko-oletuksia. Lomakekyselyn tavoitteena on saada kyselyyn osallistujan valitsemaan kaikkiin kysymyksiin jokin ennalta annetuista vaihtoehdoista siinä järjestyksessä, jonka kyselyn laatija on asettanut. (Blair & Enroth 2011, 31.)

Lomakekysely HUS:n palkanlaskijoille

Laadin palkanlaskijoille suunnatun lomakekyselyn (liite 9), jonka tarkoituksena oli selvittää asiakaspalveluosaamisen tasoa ja -koulutuksen säännöllisyyttä. Halusin kyselyn avulla selvittää myös palkanlaskijoiden kokemaa tuen tarvetta sekä näkemyksiä siitä, millä tavoin nykyinen asiakaspalvelutyö eroaa aiemmasta, ennen loppuvuotta 2014 tehdystä asiakaspalvelutyöstä. Vuoden 2014 lopulla palkanlaskennan toimintaprosessit uudistettiin Lean-mallia hyväksi käyttäen. Kyselyn vastausten analysoinnissa käytin menetelmänä dokumenttianalyysiin kuuluvaa sisällönanalyysia.

Lomakekysely HUS:n palkanlaskennan palveluesimiehelle ja asiakaspalvelun vetäjälle

Palkanlaskennan esimiestä ja asiakaspalvelun vetäjää varten laadin liitteessä 10 esitetyn lomakekyselyn, jonka avulla selvitin heidän näkemyksiään oman työnsä keskeisistä tavoitteista.

Asiakaspalvelutyön yhdenmukaisten toimintatapojen, palkanlaskijoiden osaamisen kehittämisen ja palautteen antamisen tapojen selvittäminen luovat kuvaa palkanlaskijoiden toimintaympäristöstä, jolla on merkittävä vaikutus asiakaspalvelutyön laadukkaaseen toteuttamiseen.

Kyselyn vastausten analysoinnissa käytin menetelmänä dokumenttianalyysiin kuuluvaa sisällönanalyysia. Sain palkanlaskennan esimieheltä tutkimuskäyttöön myös tietoja palkanlaskennan henkilöstön kokouskäytännöistä.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Työn muoto

Valitsin tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan sen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Laadullisen tutkimuksen metodiikassa on entistä enemmän kiinnitetty huomiota aineiston analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68.)

Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, joka soveltuu Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden(2014) mielestä hyvin silloin, kun jonkin organisaation tilannetta halutaan ymmärtää syvällisesti ja tutkimuksen keinoin pyritään tuottamaan kehittämis ehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37).

KvaliMOTV:n (2015) mukaan kvalitatiivista tutkimusta ei voida pitää minkään tietyn tieteenalan tutkimusotteena, koska siihen sisältyy useita erilaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä aineiston keräämiseksi ja analysoimiseksi. Laadulliseen tutkimukseen rinnastetaan usein aineistolähtöisyys (induktio) ja määrälliseen tutkimukseen rinnastetaan teorialähtöisyys (deduktio), vaikka tämän kaltaista erottelua pidetään yksinkertaistavana.

Laadullista ja määrällistä tutkimusotetta ei kuitenkaan tulisi nähdä toistensa kilpailijoina tai vastakohtina. Joskus samassa tutkimuksessa voidaan tarvita niin kumpaakin päättelymuotoa kuin tutkimusotettakin. Erilaisilla menetelmillä on mahdollista saada erilaista tietoa ihmisten elämään liittyvistä monimuotoisista ilmiöistä. (KvaliMOTV 2015.)

Metsämuuronen (2008) toteaa, että tapaustutkimusta voidaan pitää keskeisenä kvalitatiivisen metodologian tiedonhallinnan strategiana, koska lähes kaikkien strategioiden lähestymistapana on tapaustutkimus (Metsämuuronen 2008, 18).

Ojasalon ym. (2014) mukaan tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä määrällisten että laadullisten menetelmien avulla tai jopa niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimuksen aineistojen kerääminen tapahtuu yleensä luonnollisissa tilanteissa, jolloin itse toimijoilla on mahdollisuus ilmiön kuvaamiseen ja selittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

5.2 Tutkimuksen tekninen toteutus

Tutkimustyön tekeminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) edellyttää tutkimuslupaa. Luvan saamisen edellytyksenä on muun muassa mahdollisimman valmiiksi kirjoitettu tutkimussuunnitelma. Luvan myöntäjä riippuu tutkimuksen aiheesta, kohderyhmästä ja tutkimuksen toteutuspaikasta. Koska minun tutkimustyöni kohdistui HUS-Servis liikelaitoksen osana toimivaan palkanlaskentaan ja sen asiakaspalveluun, myönsi HUS-Servisin toimitusjohtaja minulle tutkimuslupan 19.5.2015, § 19, joka on esitetty liitteessä 1.

Tutkimuksen aineisto kerättiin 18.5.2015 - 24.6.2015. Palkanlaskennan asiakaspalvelun vetäjä tulosti paperille palkanlaskennan yhteisestä sähköpostilaatikosta 18-29.5.2015 välisenä aikana asiakkaiden lähettämät viestit ja niihin liittyvät palkanlaskijoiden vastaukset ja lähetti ne minulle HUS:n sisäisessä postissa.

Lähetin 1.6.2015 palkanlaskennan esimiehelle kaksi lomakekyselyä. Toisen kyselyn lähetin välitettäväksi kaikille palkanlaskijoille ja toisen täytettäväksi esimiehelle itselleen sekä asiakaspalvelun vetäjälle. Lomakekyselyjen vastaukset sain käyttööni kesäkuussa, viikolla 24.

Palvelunumeroon kiinteästi liitetty Webropol-kysely on käytössä ympäri vuoden. Palkanlaskija vastaa kyselyyn jokaisen puhelun jälkeen ja merkitsee, hoidettiinko asia vai jäikö se kesken, mikä oli yhteydenoton syy (valittava 9 oletuksesta) sekä mistä HUS:n tulosityksiköstä asiakas soitti. Kyselyn tulokset julkaistaan Excel-muodossa HUS-Servisin sisäiseen käyttöön. Itse luonmani ylimääräinen puhelukohtainen kysely toteutettiin palkanlaskennan asiakaspalvelussa 15.-17.6.2015 ja 22-24.6.2015. Kyselyn tekninen toteutus tapahtui HUS-Servis liikelaitoksen johdon suunnittelijan toimesta. Sain suunnittelijalta molempien kyselyjen tulokset käyttööni Excel-muodossa heinäkuun alussa, viikolla 28.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimusaineisto on ennen analysointia litteroitava eli koodattava. Jokainen tutkija suorittaa sen parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän vaiheen jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyyditellään ja kirjoitetaan yhteenveto tehdyistä havainnoista. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on mahdollista analysoida joko aineistolähtöisen, teoriaohjautuvan tai teorialähtöisen analyysin keinoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-97.)

Tarkastelin tutkimustuloksia tässä työssä luokittelun avulla. Toteutin aineiston analyysin teoriaohjaavan analyysin avulla, mikä tarkoittaa sitä, että olen käyttänyt tutkimustulosten analysoinnin apuna aiemmin kirjoitettua teoriaa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) kertovat, että teoriaohjaavan analyysin perusta on induktiivisessa päättelyssä, mihin teoria tuodaan mukaan ohjaamaan lopputulosta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla samaan tapaan kuin aineistolähtöinen analyysikin. Nämä kaksi eroavat toisistaan siinä, millä tavoin empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin abstrahoinnissa. Teoreettiset käsitteet aineistolähtöisessä analyysissa luodaan aineistosta, kun ne taas teoriaohjaavassa analyysissa tuodaan valmiina, ”jo tiedettyinä”.

Keskeistä on se, poimitaanko tietyn ”teorian” mukaan asioita tai ilmauksia alkuperäisestä aineistosta vai lähestytäänkö aineistoa omilla ehdoilla ja pakotetaanko se tiettyyn sopivaksi katsuttuun ”teoriaan” sopivaksi analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100-117.)

Tutkimusaineiston analysointimenetelmänä käytin dokumenttianalyysia. Anttilan (1998) mukaan dokumenttianalyysissä voidaan käyttää dokumentteja tutkimusaineistona vaihtoehtoisesti esimerkiksi haastattelujen tai kyselylomakkeiden sijaan (Anttila 1998).

Ojasalo ym. (2014) toteavat, että dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta ja sitä voidaan käyttää myös valmiiden aineistojen analysoinnissa. Analyysin tavoitteena on luoda selkeä kuva tutkittavasta asiasta. Dokumenttianalyysia käytetään laajasti myös tulevaisuuden tutkimuksessa, tavoitteena trendien tunnistaminen. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

KvalimoTV:n (2015) mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstin sanallista kuvailua ja sitä käytettäessä tekstimuotoista aineistoa tiivistetään etsien yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, jolla tulokset voidaan kytkeä laajempaan kontekstiin ja muihin aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin. (KvaliMOTV 2015.)

Pitkäranta (2010) toteaa, että monenlaista tutkimusta on mahdollista tehdä sisällönanalyysin avulla ja tämän vuoksi useimmat laadullisessa tutkimuksessa käytettävät analyysimenetelmät perustuvat siihen. Myöhempien tulkintojen kannalta kontekstin ymmärtäminen on tärkeää, eli tutkijan on ymmärrettävä asian tai ilmiön liittyminen ympäristöönsä (Pitkäranta 2010, 117-120).

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan hyvin analysoida myös täysin strukturoimatonta kirjallista aineistoa. Tämän menetelmän tavoitteena on saada kuvat-

tua aineisto tiivistettyyn ja yleiseen muotoon, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi eroaa diskurssianalyysistä siten, että sisällönanalyysin avulla etsitään tekstin merkityksiä - diskurssianalyysin avulla analysoidaan tapoja, kuinka näitä merkityksiä tuotetaan tekstissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että teorialähtöisen sisällönanalyysin luokittelun perusteena on aikaisempi viitekehys, esimerkiksi teoria tai käsitejärjestelmä, jolloin analyysin ohjaajana toimii jokin teema tai käsitekartta. Ensin on muodostettava analyysirunko, jonka sisään aineistosta muodostetaan induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattavia luokituksia ja kategorioita. Analyysirunko voidaan myös strukturoida, jolloin aineistosta kerätään vain analyysirunkoon sopivia asioita. Tämä mahdollistaa aikaisemman teorian tai käsitejärjestelmän testaamisen uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) jatkavat, että dokumenttianalyysiin sisältyy sisällönanalyysin lisäksi myös sisällön erittely, josta aineisto on mahdollista kerätä sanallisessa muodossa, sanallisina ilmaisuina tai vaihtoehtoisesti määrällisessä muodossa, luokiteltuina ja tilastoituina. Lyhyesti sisällön erittelyllä tarkoitetaan tässä esimerkiksi tekstin sisällön kvantitatiivista kuvaamisesta dokumentteja analysoimalla, kun taas sisällönanalyysin avulla pyritään kuvaamaan sanallisesti dokumenttien sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-106.)

Myös KvaliMOTV:n (2015) mukaan sisällön erittelyllä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analysointia, jossa tekstin tai dokumentin sisältöä kuvataan määrällisesti. Esimerkiksi voidaan laskea tiettyjen sanojen esiintymisen tiheyttä dokumentissa. (KvaliMOTV 2015.)

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus

Varto (1992) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa menetelmiltä vaaditaan tutkimuskohteen asiallistamista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuskohdetta tarkastellaan tavalla, jolla pyritään välttämään tutkijan tai tutkimusyhteisön elämyksellisiä tapoja tarkastella tätä tutkimuskohdetta. (Varto 1992, 95.)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan ”totta” perustuen konsensukseen ja pragmaattiseen totuusteoriaan - myös teorianmuodostuksen näkökulmasta se tarvitsee toimeen tullakseen totuuden koherenssiteoriaa. Kun tarkastellaan laadulliseen tutkimukseen sisältyvää objektiivisuuden ongelmaa, tulee havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus erottaa toisistaan totuuskysymyksen lisäksi. Kysymys puolueettomuudesta esitetään esimerkiksi silloin, kun pohditaan tutkijan pyrkimystä tiedonantajien ymmärtämiseen ja

kuulemiseen itsenään. Voidaan myös kysyä, vaikuttavatko tutkijan omat ominaisuudet, valinnat ja arvostukset hänen tekemiinsä havaintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.)

Vehkalahti (2014) toteaa, että kaksi perustetta erotetaan, kun puhutaan mittauksen luotettavuudesta. Nämä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko mitattu sitä mitä piti ja reliabiliteetin avulla kerrotaan, miten tarkasti on mitattu. Mittauksen kannalta ensisijainen peruste on validiteetti, koska jos oikeaa asiaa ei mitata, ei reliabiliteetillakaan ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014, 40-41.)

Varton (1992) mielestä tutkimuksen pätevyys tarkoittaa kokonaisuutta, jossa tutkimuksen tuloksen voidaan katsoa vastaavan hyvin tutkimuksen päämääriä ja tutkimuskohdetta. Tutkimuksen tulee olla luotettava ja teorian yhteydessä tulee esittää tutkimuksen luotettavuuden perusteet. Tutkimus on luotettava, kun se on vapaa satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. (Varto 1992, 104-105.)

Anttilan (1998) mukaan dokumenttianalyysin aineisto jaetaan alkuperäisiin eli primaari-lähteisiin, toisen käden lähteisiin eli sekundaarilähteisiin sekä tertiääri-lähteisiin, joka on kulkeutunut yhden tai useamman välikäden kautta tutkittavaan dokumenttiin. Lähdekritiikin merkitys korostuu, mitä useamman välikäden kautta tieto on siirtynyt. (Anttila 1998.)

Kaksi puhelukohtaista kyselyä toteutettiin Webropolilla. Tämä tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija sai jokaisen puhelun jälkeen vastattavakseen sähköisen kysymyslomakkeen, jonka kautta vastaukset rekisteröityivät suoraan Webropoliiin. Kysymyslomake hävisi asiakaspalvelijan tietokoneen työpöydältä vastaamisen jälkeen.

Sain puhelukohtaisten kyselyjen vastaukset käyttööni HUS-Servis liikelaitoksen johdon suunnittelijan toimesta, joka ajoi Excel-muotoisen raportin suoraan Webropolista ja lähetti sen sähköpostin liitteenä minulle. Toisen, palvelunumeron kiinteän raportin noudin itse HUS-Servisin sisäiseltä, yhteiseltä verkkolevyltä, jonne on koottu muitakin vastaavia raportteja myöhempää käyttöä varten. Edellä mainituilla perusteilla väitän, että puhelukohtaisten analyysien aineisto on vastannut asiakaspalvelussa tapahtuneita todellisia tilanteita, ja on siis ollut luotettavaa.

Sähköpostiaineiston osalta on huomattava, että asiakaspalvelijat eivät olleet tietoisia tutkimukseen osallistumisesta asiakkaille vastatessaan, vaan tieto tutkimuksesta kerrottiin heille vasta jälkeenpäin.

Olen pitkän työurani aikana työskennellyt lähes 30 vuotta erilaisissa henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä HUS:n eri tulosyksiköissä ja Helsingin seudun yliopistollisessa keskussairaalassa (HYKS). Pitkä työkokemukseni oli suureksi avuksi tutkimustulosten analysoinnissa ja antoi erilaisen näkökulman kuin opinnäytetyön tekijällä, jolla ei ole juurikaan ennakkotietoja tutkimuksen kohdeyrityksestä.

Opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimuksen kannalta pitkä ura voi olla sekä hyöty että haitta. Hyötynä näen sen, että vuosien varrella karttuneen tiedon perusteella pystyn hahmottamaan kokonaisuuksia ja asioiden riippuvuussuhteita paremmin kuin kokemattomampi työntekijä. Palkanlaskenta liittyy kiinteästi omaan työhöni ja olen vuosien varrella saanut mielestäni melko hyvän käsityksen myös palkanlaskijan työhön liittyvistä asioista. Palkanlaskennan asiakkaat ovat myös edustamani palvelussuhdeasioiden asiakkaita, joten sekä palkanlaskijoilla että minulla on pitkälti yhteinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista.

Toisaalta pitkän uran haittana voivat olla vuosien varrella vakiintuneet tavat, arvostukset ja uskomukset, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, ellei opinnäytetyön tekijä ole tietoinen asiasta. Koko tutkimustyön ajan pyrin pitämään tämän asian mielessäni ja varmistumaan siitä, että tarkastelin tutkimustuloksia objektiivisesti. Tästä asiasta keskustelin usein myös työelämäohjaajana toimineen kehittämisspöytätyön kanssa.

Tutkimuksen eettisyys

Toimin henkilöstösihteerinä HUS-Servis liikelaitoksen palvelussuhdeasioiden vastuuyksikössä ja olen työni puolesta allekirjoittanut kirjallisen tietosuoja- ja salassapitositoumuksen. Sen lisäksi niin minua kuten muitakin kuntayhtymän työntekijöitä sitoo vaitiolovelvollisuus. Opinnäytetyön tekeminen edellytti tutustumista palkanlaskennan toimintaan ja sen kehittämiseen, asiakkaisiin ja heidän toimintatapoihinsa.

Tein tutkimustyön HUS-kuntayhtymän ja Laurea-ammattikorkeakoulun eettisten sääntöjä noudattaen. Käytin tutkimuksessani palkanlaskennan palvelunumerosta kerättyä tietoa Excel-muotoisen Webropol-raportin muodossa. Tutkimuksen aineistoon kuuluivat lisäksi myös palkanlaskennan sähköpostilaatikosta paperille tulostetut viestit sekä palkanlaskijoille, palkanlaskennan esimiehelle ja asiakaspalvelun vetäjälle tekemieni lomakekyselyjen vastaukset.

Analysoin ja raportoin tutkimustulokset niin, ettei niistä voinut päätellä henkilötason tietoa. Sitouduin hävittämään kyselyjen vastaukset opinnäytetyöni valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyön tekijänä vastaan itse tutkimuksesta, tutkimustulosten analysoimisesta ja opinnäytetyön tekstin sisällöstä.

Opinnäytetyö on julkinen, minkä vuoksi työhön kirjoitettu teksti on harkittua ja julkaisukelpoista. HUS-Servis liikelaitoksen kehittämispäällikkö, henkilöstöpalvelujen palvelupäällikkö, palkanlaskennan palveluesimies ja palkanlaskennan asiakaspalvelun linjanvetäjä ovat tutustuneet opinnäytetyöhöni ennen sen julkaisemista.

6 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä tavoin HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelua voidaan kehittää ja miten palkanlaskijoiden työtä voitaisiin tukea nykyistä paremmin asiakaspalvelun hyvän laadun varmistamiseksi. Asiakaspalvelulla tarkoitettiin tässä yhteydessä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä tapahtuvien HUS:n sisäisten asiakkaiden yhteydenottojen hoitamista. Halusin myös selvittää, miten asiakkaat kohdataan asiakaspalvelussa, ovatko asiakkaat saamaansa palveluun tyytyväisiä ja voitaisiinko palkanlaskennan asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyttä lisätä jollakin tavalla.

Puhelinpalvelusta saadusta tutkimusaineistosta selvitin asiakkaiden keskimääräisiä odotuksia ennen asiakaspalvelijan vastaamista puheluun sekä luopuneiden puhelujen määrää. Nämä liittyvät palvelun nopeuteen, joka on osa hyvän asiakaspalvelun laatua. Puhelinpalvelun puhelukohtaisella kyselyllä selvitin asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyttä, asiakkaan kohtaamista ja tyytyväisyyttä saamaansa palveluun sekä asiakaspalvelijoiden kokemuksia ja tuen tarvetta puhelinpalvelussa.

Sähköpostiaineistosta analysoin myös asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyttä selvittäessäni yhteydenottojen syitä. Etsin aineistosta myös hyvän asiakaspalvelun kriteereitä. Lomakekyselyjen avulla halusin selvittää palkanlaskijoiden saamaa asiakaspalvelukoulutuksen tasoa sekä heidän näkemyksiään hyvästä asiakaspalvelusta. Selvityksen kohteina olivat myös palkanlaskijoiden näkemykset Lean-mallin mukaisesti kehitetystä asiakaspalvelutyöstä sekä siinä mahdollisesti koettavasta tuen tarpeesta. Esimiehen ja asiakaspalvelulinjan vetäjältä halusin saada tietoa muun muassa palkanlaskijoiden työn tukemisen keinoista.

6.1 Puhelinpalvelu

Kaikki puhelinpalveluun liittyvän tutkimusaineiston analysoinnin yksityiskohtaiset tulokset on kerätty liitteeseen 11.

Asiakkaiden keskimääräinen odotusaika

Asiakkaiden keskimääräinen odotusaika kuvaa puhelinpalvelun nopeutta, joka on yksi palvelun laatuun vaikuttava tekijöistä. HUS:n palkanlaskennan puhelinpalveluun sisältyy peruskysely,

johon asiakaspalvelijat vastaavat jokaisen puhelun jälkeen. Liitteessä 3 olen kuvannut kyselystä saatavaa raporttia lähemmin.

Puhelinpalvelusta saadut tiedot analysoin dokumenttianalyysiin kuuluvaa sisällön erittelyä hyväksi käyttäen. Saadakseni kattavamman kuvan puhelinpalvelun toiminnasta, analysoin puhelinpalvelun tietoja koko kesäkuun ajalta. Liitteessä 5 on kuvattu aineiston analysointia varten luomani viisiportainen mittari.

Palkanlaskennan puhelumäärät ovat suuria, minkä vuoksi on hyvä, että asiakaspalvelun laatuun kiinnitetään huomiota. Helsingin Sanomat julkaisi 24.9.2013 tutkimustulokset asiakkaiden keskimääräisestä odotusajasta yhteiskunnan eri toimialoilla toimivissa puhelinpalvelussa. HUS:n palkanlaskennan lukuja näihin verrattaessa voidaan todeta, että asiakkaiden keskimääräiset odotusajat HUS:n palkanlaskennan puhelinpalvelussa ovat lyhyitä ja palvelun laatu tältä osin on korkea.

Luopuneiden puhelujen määrä

Puhelinpalveluun soittavien asiakkaiden määrässä saattaa olla merkittävää vaihtelua eri päivien välillä. Samoin kuin analysoidessani asiakkaiden keskimääräisiä odotusaikoja, analysoin kyselyn tiedot myös luopuneiden puhelujen osalta koko kesäkuun ajalta. Luopuneiden puhelujen määrien tarkastelua varten loin liitteessä 6 esitetyn viisiportaisen mittarin.

Käytössäni olleesta puhelinpalvelun aineistosta laskin jokaiselle kesäkuun päivälle, montako prosenttia kyseessä olevan päivän kaikista soittajista oli luovuttanut, eli esimerkiksi joko asiakas ei ollut jaksanut odottaa puhelimeen vastaamista, kesken jonotuksen asiakkaalle oli tullut jokin keskeytys, puhelu oli katkennut tai asiaan oli löytynyt ratkaisu odotuksen aikana.

Luopuneiden puhelujen määrät vaihtelivat huomattavasti päivästä riippuen. Alimmillaan luopuneita puheluita oli 2,2 % päivän kaikista puheluista, kun taas ylimmillään luopuneiden määrä oli 26,2 % päivän kaikista puheluista. Koko kesäkuun tuloksia tarkastellen erinomainen arvosana saavutettiin viiden päivän osalta, joka on 23,8 % koko kuukauden työpäivistä. Sama tulos saavutettiin arvosanan erittäin hyvä osalta. Arvosanaan hyvä päädyttiin 7 päivän aikana, mikä vastasi 33,3 % kaikista kesäkuun työpäivistä. Arvosana tyydyttävä oli tuloksena kahden päivän osalta, prosenttiosuuden ollessa 9,5 kaikista kuukauden työpäivistä. Arvosanaksi heikko koitui niin ikään tulos kahden päivän osalta (9,5 %).

Yhteenlaskettuina arvosanat erinomainen ja erittäin hyvä muodostavat yhteensä 47,6 % koko kesäkuun kaikista työpäivistä. Jos siihen lasketaan lisäksi arvosanan hyvä saavuttaneet päivät, saadaan tulokseksi 81,0 %. Arvosanojen tyydyttävä ja heikko summa oli siis yhteensä 19,0 %.

HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun laatu oli luopuneiden puhelujen määrän perusteella hyvällä tasolla.

Puhelinpalvelun puhelukohtainen kysely

Kuuden arkipäivän, 15-17.06.2015 ja 22-24.06.2015, aikana asiakaspalvelijat vastasivat jokaisen puhelun jälkeen 10 laatimaani kysymykseen (liite 7). Kysely toteutettiin Webropolilla niin, että HUS-Servisin suunnittelija toteutti kyselyn teknisen osuuden ja lähetti valmiin kyselyn hyväksyttäväkseni ennen tutkimusjakson alkamista.

Kyselystä saatujen vastausten mukaan 23,9 % kuuden arkipäivän aikana saapuneista puheluista (n=469) olisi kuulunut muualle kuin palkanlaskentaan. Asiakaspalvelijoiden näkemysten mukaan 112 puhelusta 42 % (47 kpl) olisi kuulunut esimiehen hoidettavaksi, 22,3 % (25) olisi kuulunut henkilöstösihteerin hoidettavaksi, 8,0 % (9) Titania-tuen hoidettavaksi ja 27,7 % (31) määrittelemättömän muun toimijan hoidettavaksi.

Henkilöstösihteerin hoidettavia asioita ovat muun muassa palvelussuhdeasiat, kuten työsopimukset ja poissaolot. Titania-tuen hoidettavia asioita ovat muun muassa lisä- ja ylityökorvaukset ja lääkäreiden päivystyskorvaukset. Määrittelemätön vaihtoehto, muu, keräsi yllättävän ison osan puheluista. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää, mitä tähän vaihtoehtoon sisältyi.

Asiakaspalvelijoiden näkemysten mukaan 23,9 % (112, n=469) kuuden arkipäivän aikana saapuneista puheluista (n=469) yhteydenotto palkanlaskentaan ei ollut välttämätön. Näiden lisäksi 13,0 % puheluista (61) oli tarpeettomia varmistuksia. Teoriassa siis 36,9 % puheluista olisi voitu hoitaa muuten kuin soittamalla palkanlaskennan puhelinpalveluun. Lomakekyselyn vastauksista ymmärsin, että ohjeelliseksi puheluajaksi olisi määriteltä 3 minuuttia asiakasta kohden. Teoreettisesti laskettuna siis 173 turhaan puheluun kului yli 8,5 tuntia työaikaa kuuden arkipäivän aikana.

Turhiksi luokiteltuihin puheluihin vastaajana esimies (42 %) nousi tärkeimpään asemaan. Henkilöstösihteerin eli palvelussuhdeasioiden hoitaja keräsi 22,3 % osuuden. Asiakas olisi monessa tapauksessa todennäköisesti voinut saada tarvitsemansa tiedon myös HUS:n intranetistä, internetistä tai verkkopankista.

Asiakaspalvelijoiden näkemysten mukaan 14,1 %:ssa asiakaspalvelutilanteista (n=66) esiintyi ulkoisia häiriötekijöitä, joista 87,9 %:ssa (58) syynä oli taustamelu. Järjestelmävikaa esiintyi 4,5 %:ssa ja muu syy 7,6 %:ssa tapauksista. Kohdassa muu kolme tapausta johtui asiakaspalveluhenkilöstöön liittyvästä syystä ja yksi heikosta kielitaidosta.

Asiakkaan aktiivinen neuvominen luo asiakkaalle positiivisen kokemuksen palvelutilanteesta; asiakaspalvelijan tulee tosin olla selvillä missä tilanteessa neuvominen on sopivaa ja missä ei. Puhelinpalvelun puhelukohtaisen kyselyn kysymyksellä kolme selvitin asiakaspalvelijoiden palvelualttiutta. Kaikista kuuden arkipäivän pituisena tutkimusaikana saapuneista puheluista (n=469) suurin osa oli todennäköisesti luonteeltaan sellaisia, joissa asiakkaan neuvominen tiedon etsimiseen ei ollut tarpeellista. Seikka ei käy suoraan ilmi analysoimistani puhelinpalvelun puhelukohtaisista vastauksista, mutta sama trendi oli havaittavissa myös analysoimassani sähköpostiaineistossa.

Puhelinpalvelun puhelukohtaisen kyselyn vastausten mukaan asiakaspalvelija ei neuvonut asiakasta 65,7 %:ssa puheluista (308 puhelua). 161 puhelun kohdalla asiakasta neuvottiin etsimään tietoa esimieheltä 17,9 % (84), intrasta 7,7 % (36), internetistä tai verkkopankista 5,3 % (25) tai HUSPlussasta 3,4 % (16). Huomattavaa tuloksissa on esimiehen osuuden suuruus.

Pyysin kyselyssä asiakaspalvelijaa merkitsemään omien havaintojensa perusteella asiakkaan mielialan puhelun alussa ja lopussa. Jos asiakaspalvelija sai ärtyneen asiakkaan rauhoittumaan puhelun aikana, totesin asiakaspalvelijan vuorovaikutustaitojen olevan hyvällä tasolla ja sen osalta asiakaspalvelun laadun olevan hyvä. Kyselyn vastauksista havaitsin, että puhelun lopussa iloisten asiakkaiden määrä oli kasvanut 40:llä, neutraalien asiakkaiden määrä oli vähentynyt 29:llä, harmistuneiden asiakkaiden määrä oli vähentynyt 10:llä ja ärtyneiden asiakkaiden määrä oli vähentynyt 1:llä.

Asiakaspalvelijoiden näkemyksen mukaan 96,2 % kaikista kuuden päivän tutkimusaikana soitaneesta asiakkaasta (n=469) koki palvelutilanteen onnistuneeksi. Tilanteen epäonnistuneeksi kokeneita asiakkaita oli 3,8 %. Tyytymättömyyden syitä olivat muun muassa se, että asiakas oli pyytänyt samaa asiaa jo aiemmin, asiakkaan lisät oli verotettu lisäprosentin mukaan tai asiakkaan päivystysilmoitus ei ollut saapunut palkanlaskentaan käsiteltäväksi.

Asiakas ei antanut palautetta 86,6 % puheluista (n= 469). Lopuista 63 puhelusta 28,6 %:ssa (18) asiakas kiitti hyvistä ja ystävällisistä palvelusta. 23,8 % (15) puhelusta kaksi asiakasta ihmetteli muun muassa, joutuuko itse huolehtimaan asioista, kaksi asiakasta ihmetteli eläkeasiamiehen puuttumista ja kaksi asiakasta ihmetteli sitä, kun HUS:ssa ei voi saada palkkaennakkoa.

Palautteita antaneiden asiakkaiden puheluista 19,0 %:ssa (12) asiakas koki palkkansa olleen virheellinen tai rästää oli peritty eri määrä kuin oli sovittu. Lopuissa palautteissa asiakkaan mielestä asia oli joko jäänyt hoitamatta (9,5 %, 6 puhelua), asiakas oli soittanut monta kertaa (6,3 %, 4 puhelua), palvelu koettiin hitaaksi (6,3 %, 4 puhelua), tai KVTES:ta tai palkka-asioita pidettiin monimutkaisina (6,3 %, 4 puhelua).

Asiakaspalvelijoiden mielestä 97,2 % kaikista asiakaspalvelutilanteista onnistui (n=469). Ei-vastausten yhteydessä annetut palautteet (13 kpl) koskivat seitsemässä tapauksessa turhautumista, koska asiaa ei saatu hoidettua muista henkilöistä tai tekijöistä johtuvista syistä. Kolmessa tapauksessa puhelun kestoksi asetettu kolmen minuutin aikaraja koettiin liian tiukaksi. Kolmessa tapauksessa asiakaspalvelija koki epävarmuutta puutteellisen osaamisensa vuoksi.

Puhelinpalvelun osalta asiakaspalvelijoiden vastauksista 97,9 %:ssa ei koettu tuen tarvetta puhelun aikana. Puheluja oli tutkimusaikana yhteensä 469. Kymmenen kyllä-vastauksen osalta neljässä koettiin epävarmuutta asiasisältöjen osalta - kokonaisuuksien hallinnan pelättiin katoavan. Kahdessa vastauksessa toivottiin psykologin tukea, kahdessa olisi toivottu tukea henkilöstösihteeriltä ja kahdessa vastauksessa sairausvakuutustiimin tuki olisi koettu tarpeelliseksi.

Yhteenvedon totean, että asiakas kohdataan asiakaspalvelussa mielestäni hyvin. Asiakasta neuvotaan tarpeen vaatiessa. Harmistuneiden ja ärtyneiden asiakkaiden tyytyväisyys kasvaa, kun asiaa selvitetään ripeästi ja perustellaan selkeästi tehtävät toimenpiteet ja tulevat tapahtumat.

6.2 Sähköpostiaineisto

Kaikki sähköpostiaineistoon liittyvän tutkimusaineiston analysoinnin yksityiskohtaiset tulokset on kerätty liitteeseen 12.

Otin palkanlaskennan sähköpostin yhdeksi tutkimuksen tiedonkeruun kanavaksi, koska suuri osa asiakkaiden ja palkanlaskijoiden välisestä viestinnästä tapahtuu sähköpostin välityksellä. Viestien analysoinnin tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden yhteydenottojen syitä ja muihin kuin normaaleihin palkanlaskennan prosesseihin liittyvien yhteydenottojen osuutta. Halusin selvittää aineistosta myös tässä tutkimuksessa määritellyt hyvän asiakaspalvelun kriteereitä. Käytin sähköpostiaineiston analysoinnissa dokumenttianalysoinnin keinoja, sisällön erittelyä ja luokittelua.

Aluksi yksilöin kaikki viestit juoksevalla numeroinnilla, jotta voisin tarvittaessa tehdä tarkistuksia myöhemmin. Tämän jälkeen kokosin viesteistä tietoja taulukossa 3 kuvattuun Excel-taulukkoon ja luokittelin tiedot kahteen luokkaan sekä viestin lähetyspäivämäärän ja vastauspäivämäärän. Luokkaan 1 keräsin tiedot yhteydenoton syystä ja luokkaan 2 tiedot, oliko kyse normaalista, palkanlaskennan prosessiin kuuluvasta asiasta, poikkeamasta eli virhetilanteesta tai jostakin muusta. Päivämäärien keräämisellä halusin nähdä toteutuuko palkanlaskennan loppaus asian ottamisesta käsittelyyn 1-3 arkipäivän kuluessa.

	Luokka 1	Luokka 2	Lähetys pvm	Vastaus pvm
1	palkka	poikkeama	18.5.	20.5.
2	palkka	maksuaikataulu	15.5.	19.5.
2	palkka	maksuaikataulu	20.5.	22.5.
3	vuosiloma	husplus	20.5.	22.5.
4	palkka	poikkeama	19.5.	22.5.
5	vuosiloma	husplus	19.5.	22.5.
6	palkka	maksuaikataulu	21.5.	22.5.
7	palkka	maksuaikataulu	19.5.	22.5.

Taulukko 2: Sähköpostiviestien luokittelu

Yhteydenoton syitä analysoidessani selvisi, että henkilötietoihin liittyvistä viesteistä yksi oli varmistus ja kaksi liittyivät tilinumeron vaihtamiseen, jotka ohjattiin henkilöstösihteerin tehtäväksi. Loma-ajan palkkaan liittyvistä viesteistä yhdessä palkanlaskija antoi toimintaohjeita asiakkaalle, muissa kahdeksassa tapauksessa jatkotoimenpiteet ohjattiin henkilöstösihteerien tehtäväksi.

Palkka-kohdassa viestit liittyivät selkeästi palkanlaskennan prosesseihin. Erilaisia todistuksia pyydettiin viidessä viestissä ja palkanlaskennan prosesseihin kuuluvaa verotusta käsiteltiin 25 viestissä. Vuosilomaan liittyvistä neljästä viestistä yksi oli palkanlaskijan ilmoitus lomaoikeudesta, muut kolme välitettiin henkilöstösihteeereille tai HUSPlussan pääkäyttöön toimenpiteitä varten.

Suurin osa, 58 viestiä (n=107), käsitteli normaaleja palkanlaskennan prosesseihin liittyviä asioita. Palkan maksuaikatauluja kysyttiin 17 viestissä. Palkanlaskennan poikkeamasta eli palkanmaksussa tapahtuneesta virheestä puhuttiin 16 viestissä. Viesteistä 14 liittyi HUSPlussaan eli palvelussuhdeasioihin. Sairausvakuutusasioihin liittyviä viestejä oli kaksi.

Selvittäessäni hyvän asiakaspalvelun kriteereitä, totesin, että palkanlaskennan asiakaspalvelusta saamani sähköpostiaineiston (n=107) analysoinnin jälkeiset tulokset olivat huippuluokkaa: asiantuntemus 96,3 %, huomaavaisuus 89,7 %, hyvä käytös 97,2 %, luotettavuus 96,3 %, nopeus 98,1 %, palvelualttius 90,7 %, selkeä viestintä 94,4 % ja ystävällisyys 98,1 %. Palkanlaskennan arvosana vuodesta toiseen on HUS:n vuosittaisessa asiakastytyväisyyskyselyssä ollut 4,30 - 4,65 välillä tavoitteen ollessa 4 ja maksimin ollessa 5. Sähköpostiaineiston analyysin perusteella saamani tulokset hyvän asiakaspalvelun kriteerien täyttymisestä noudattavat samaa linjaa asiakaspalvelukyselystä saatujen tulosten kanssa.

6.3 Lomakekyselyt

Kaikki palkanlaskijoille kohdennettuun lomakekyselyyn liittyvän tutkimusaineiston analysoinnin yksityiskohtaiset tulokset on kerätty liitteeseen 13.

Lomakekysely palkanlaskijoille

Laadin kaikille palkanlaskijoille suunnatun lomakekyselyn (liite 8), jonka tavoitteena oli tutkia palkanlaskijoiden näkemyksiä asiakaspalvelutehtävästä, asiakaspalvelukoulutuksen saaneiden määrää ja mahdollista tuen tarvetta. Sain kyselystä 12 vastausta, joita analysoin dokumentti-analyysin keinoin, sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn avulla.

Lomakekyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyin palkanlaskijan näkemystä hyvästä asiakaspalvelusta. Kahdessatoista saamastani vastauksesta löytyivät lähes kaikki tässä tutkimuksessa määritellyt hyvän asiakaspalvelun kriteerit. Asiakkaan palvelutarpeen tyydyttäminen mainittiin 75 % vastauksia. Vuorovaikutustaidot (50 %) ja nopea palvelu (41,7 %) katsottiin seuraavaksi tärkeimmiksi asioiksi. Loput kriteerit keräsivät 33,3 % osuuden vastauksista.

Kyselyn vastausten perusteella seitsemän palkanlaskijaa oli saanut asiakaspalvelukoulutusta, yksi heistä ammattikorkeakoulussa. Viisi palkanlaskijaa ilmoitti, että he eivät olleet saaneet asiakaspalvelukoulutusta. Kysymyksellä asiakaspalvelukoulutuksen keskeisestä annista kartoitin sitä, miten hyvin asiat olivat vielä muistissa koulutuksen jälkeen. Kuudessa vastauksessa ilmoitettiin, että keskeinen anti liittyi vuorovaikutustaitoihin. Huomattavaa on, että kuudessa vastauksessa tämä kohta oli jätetty tyhjäksi.

Halusin selvittää myös palkanlaskijoiden näkemyksiä nykyisen asiakaspalvelutyön eroista ennen Kaizen-viikkoa tehtyyn työhön verrattuna. Joissakin vastauksissa mainittiin monta asiaa, kahdessa minulle palautetussa lomakkeessa (n=12) tähän kohtaan ei ollut vastattu mitään. Viidessä vastauksessa (41,7 %) todettiin, että asiakaspalvelukanavia on nyt vain kaksi. 33,3 % vastauksista (4) nykyistä asiakaspalvelutyötä pidettiin asiakaspalvelijalle haastavampana edelliseen verrattuna. Kolmessa vastauksessa (25 %) nykyistä palvelumallia pidettiin asiakkaalle helpompana vaihtoehtona. Kolmessa vastauksessa (25 %) pidettiin kokopäiväisiä puhelinvuoroja koko viikon tehtynä raskaampina entiseen verrattuna. Kahdessa vastauksessa (16,7 %) todettiin asiakaspalvelijoille suunnattujen sääntöjen lisääntyneen.

Kyselyn vastauksissa (n=12) seitsemän palkanlaskijaa (58,3 %) ilmoitti kaipaavansa asiakaspalvelutyöhön enemmän tukea. Viidessä vastauksessa (41,7 %) tukea ei kaivattu. Tukea kaivaneista neljässä vastauksessa (57,1 %) toivottiin kirjallisia ohjeita asiakkaalle vastaamiseen,

kolmessa vastauksessa (42,9 %) toivottiin ohjeita haastavan puhelun hoitamiseen ja kolmessa vastauksessa (42,9 %) toivottiin tukea vaikeiden tilanteiden purkamiseen.

Lomakekysely esimiehelle ja asiakaspalvelulinjan vetäjälle

Palkanlaskennan esimiehelle ja asiakaspalvelulinjan vetäjälle laadin kyselyn (liite 9), josta saamieni tietojen perusteella selvitin palkanlaskennan esimiehen ja asiakaspalvelulinjan vetäjän näkemyksiä nykyisestä asiakaspalvelusta ja palkanlaskijoiden tukemisesta. Kyselystä saadut vastaukset analysoin dokumenttianalyysin keinoin, sisällönanalyysin avulla.

Kummassakin vastauksessa esimiestyön tai asiakaspalvelulinjan vetäjän työn keskeisiksi tavoitteiksi määriteltiin asiakkaalle annettavan palvelun oikeellisuus ja oikea-aikaisuus. Toisessa vastauksessa mainittiin myös asiakkaille annettava tasalaatuinen ja samanarvoinen palvelu. Esimiestyön keskeisiin tavoitteisiin ei otettu kantaa.

Yhteisesti sovituista toimintatavoista mainittiin työvuorot, toimintatavat eri tilanteissa sekä puhelunkesto. Mainittiin myös, että asiakkaan asia tulee hoitaa joko puhelun aikana, tai ainakin saman työpäivän aikana, jos kyseessä on työläämpi tapaus. Toisessa vastauksessa painotettiin asiakkaan ohjausta oikeaan paikkaan tapauksissa, joissa asian hoito ei kuulu palkanlaskennan hoidettavaksi.

Molemmista vastauksista kävivät ilmi päivittäinen ohjaaminen ja yhteisten sääntöjen ja ohjeiden säännöllinen kertaaminen päivä-, viikko- ja kuukausikokouksissa. Työnantajan järjestämä asiakaspalvelukoulutusta oli myös toivottu. Kummassakin vastauksessa kävi ilmi positiivisten palautteiden ja kannustuksen antaminen päivittäin. Myös asiakaspalvelijoiden palautteenantokykyä pyritään kehittämään.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millä tavoin HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelua voidaan kehittää ja miten palkanlaskijoiden työtä voitaisiin tukea nykyistä paremmin asiakaspalvelun hyvän laadun varmistamiseksi. Teoriaosuutta varten tutustuin asiakaspalvelua ja palvelun mittaamista käsittelevään kirjallisuuteen.

7.1 Palkanlaskennan asiakaspalvelun SWOT-analyysi

Keräsin tutkimusaineistosta esiin nousseita asioita palkanlaskennan asiakaspalvelun SWOT-analyysia kuvaavaan taulukkoon 4.

Vahvuudet S <ul style="list-style-type: none"> • osaava ja ystävällinen henkilöstö • palvelun nopeus • asiakaspalvelijoiden tuki 	Heikkoudet W <ul style="list-style-type: none"> • palvelun epäyhtenäisyys asiakaspalvelijasta riippuen • taustamelu puhelinpalvelussa • raskaat puhelinvuorot • asiakaspalvelijoiden tuki
Mahdollisuudet O <ul style="list-style-type: none"> • asiakaslähtöisyyden lisääminen • ulkoisen viestinnän parantaminen • työtaakan keventäminen 	Uhat T <ul style="list-style-type: none"> • ruuhkat • asiakaspalvelijoiden uupuminen

Taulukko 3: HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun SWOT-analyysi

Vahvuudet

Tutkimustulosten perusteella näen palkanlaskennan asiakaspalvelun vahvuutena osaavan ja ystävällisen henkilöstön, joka ottaa asiakkaan asian käsittelyyn palvelulupauksen mukaisesti 1-3 arkipäivän aikana. Substanssiosaaminen ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla, vaikkakin jonkinlaista epävarmuutta omasta osaamisesta esiintyi myös. Osa asiakaspalvelijoista toivoi ammattitaitonsa vahvistamista työnantajan järjestämän asiakaspalvelukoulutuksen avulla.

Palkanlaskennan henkilöstöä pidettiin osaavana ja ystävällisenä myös Ahon (2014) Taloustutkimukselle tekemässä raportissa, jossa julkaistiin syksyllä 2014 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Raportin mukaan erinomainen tulos oli saavutettu palkanlaskennan oikeellisuuden ja palkanlaskennan henkilöstön asiantuntemuksen sekä palkan oikea-aikaisuuden ja henkilöstön ystävällisyyden osalta. Palvelun saavutettu taso suositeltiin säilytettäväksi. (Aho 2014, 108.)

Esimiehen ja asiakaspalvelun vetäjän vastausten perusteella näen vahvuutena myös sen, että asiakaspalvelijoita pyritään tukemaan kaikkia käytössä olevia keinoja käyttäen. Positiivisen palautteen antamista pidetään tärkeänä ja sitä pyritään myös antamaan päivittäin.

Heikkoudet

Asiakaspalvelun heikkoutena näen puhelinpalvelun osalta palvelun epäyhtenäisyyden riippuen puhelimeen vastaavasta asiakaspalvelijasta. Palkanlaskijoiden kyselyn vastauksissa oli joidenkin vastaajien osalta nähtävissä epävarmuutta oman osaamisen suhteen. Seitsemän asiakaspalvelijaa 12:sta kaipasi enemmän tukea asiakaspalvelutyöhön.

Tutkimuksen tulosten mukaan taustamelu häiritsi puhelinpalvelussa toimimista 58 tapauksessa 66:sta. Puhelinpalvelu ei ole vain kevyttä jutustelua asiakkaan kanssa, vaan asiakaspalvelijan on pystyttävä keskittymään tilanteeseen, pyrittävä mahdollisuuksiensa mukaan vastaamaan asiakkaan palvelutarpeisiin puhelun aikana ja palattava asiaan mahdollisimman pian jos asia vaatii lisäselvityksiä.

Puhelinpalvelussa toimiminen vaatii vahvaa substanssiosaamista, minkä vuoksi kokematon työntekijä ei voi sitä tehdä. Asiakaspalvelutyötä häiritsevän taustamelun hillitsemiseksi tai poistamiseksi tulisi löytää ratkaisu.

Lomakekyselyn vastausten perusteella nykyistä asiakaspalvelutyötä pidetään entistä toimintamallia haastavampana (33,3 %, n=4) ja varsinkin koko viikon kestävää puhelinpalvelua täysmittaisine työpäivineen pidettiin raskaana (25,0 %, n=12). Lomakekyselyn perusteella seitsemän palkanlaskijaa 12:sta (58,3 %) toivoi enemmän tukea asiakaspalvelutyöhön. Toivottuja tuen muotoja olivat kirjalliset ohjeet asiakkaalle vastaamiseen, ohjeita haastavan puhelun hoitamiseen ja tukea vaikeiden tilanteiden purkamiseen.

Vaikka aiemmin totesin esimiehen ja asiakaspalvelun vetäjän vastausten perusteella, että palkanlaskennassa pyritään tukemaan asiakaspalvelijoita kaikkia käytössä olevia keinoja käyttäen, kävi asiakaspalvelijoiden vastauksista ilmi, että seitsemän asiakaspalvelijaa 12:sta toivoi kirjallisia ohjeita asiakkaalle vastaamiseen ja haastavan puhelun hoitamiseen. Tukea toivottiin myös vaikeiden tilanteiden purkuun.

Mahdollisuudet

Mahdollisuuksina näen ulkoisen viestinnän lisäämisellä mahdollisesti saavutettavan asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyden parantamisen, joka onnistuessaan voisi vähentää tarpeettomiksi luokiteltujen yhteydenottojen määrää ja sen myötä keventää asiakaspalvelijoiden kokemaa raskautta. Ulkoisen viestinnän lisäämisen avulla voitaisiin myös rakentaa positiivista HUS-Servisin imagoa asiakkaistaan huolta pitävänä liikelaitoksena.

Uhat

Palkanlaskennan asiakaspalvelun laadun uhkina näen tiettyinä vuodenaikoina esiintyvät ruuhkat ja asiakaspalvelijoiden uupumisen.

7.2 Merkittävimmät kehittämiskohteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavoin HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelua voidaan kehittää ja miten palkanlaskijoiden työtä voitaisiin tukea nykyistä paremmin asiakaspalvelun hyvän laadun varmistamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella merkittävimiksi kehittämiskohteiksi nousivat

- asiakaspalvelijoiden osaamisen tason säännöllinen kehittäminen ja ylläpitäminen asiakaspalvelun tason pysymiseksi nykyisellä tasolla tai jopa sen parantamiseksi
- puhelinpalvelun aiheuttaman rasituksen keventäminen asiakaspalvelijoiden uupumisen ehkäisemiseksi
- puhelinpalvelun taustamelun vähentäminen tai eliminoiminen, jotta asiakaspalvelijan keskittymistä asiakaspalvelutilanteeseen voitaisiin parantaa ja siltä osin nostaa asiakaspalvelun laadun tasoa
- kirjalliset ohjeet asiakaspalvelijoille helpottamaan asiakaspalvelussa toimimista
- asiakaspalvelijoiden toivoma tuki vaikeiden tilanteiden purkua varten
- tarpeettomiksi koettujen asiakkaiden yhteydenottojen vähentäminen asiakaspalvelijoiden työn keventämiseksi, asiakkaan keskimääräisen odotusajan lyhentämiseksi puhelinpalvelussa ja asiakaspalvelun laadun nostamiseksi siltä osin.

Kehittämiskohteiden tärkeysjärjestyksen pystyvät mielestäni määrittelemään vain asiakaspalvelijat itse yhteistyössä asiakaspalvelulinjan vetäjän ja esimiehen kanssa.

7.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukseni HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi ja asiakaspalvelijoiden työn tukemiseksi liittyvät puhelinpalvelun osalta asiakaspalvelijoiden kokemuksen keventämiseen, taustamelun vähentämiseen tai eliminoimiseen ja tarpeettomiksi koettujen yhteydenottojen vähentämiseen. Asiakaspalvelijoiden työn osalta ehdotan osaamisen tason jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitämistä, kirjallisten ohjeiden parempaa saatavuutta sekä tukea vaikeiden tilanteiden purkua varten.

En ole asettanut ehdotuksia tärkeysjärjestykseen, koska palkanlaskennan henkilöstö tuntee oman työnsä parhaiten ja pystyy keskustelun ja jatkuvaan kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden kautta itse luomaan parhaiten käytännössä toteutettavat tavat toteuttaa tarvittavia muutoksia työtapoihinsa ja työympäristöönsä.

Kaikkea ei silti aina tarvitse keksiä itse, jos hyväksi havaittuja toimintatapoja on aiemmin otettu käyttöön jossakin muussa organisaatiossa. Tällä viitataan esimerkiksi Kelassa tehtyyn

laajaan asiakaspalvelun kehittämistyöhön, jonka tulokset voisivat osin olla sovellettavissa myös HUS:n palkanlaskennassa.

1) Asiakaspalvelijoiden osaamisen tason kehittäminen ja ylläpitäminen

Asiakaspalvelija on ensimmäinen organisaatiota edustava henkilö, jonka kanssa asiakas on vuorovaikutuksessa ottaessaan yhteyttä kyseessä olevaan organisaatioon. Doan ja Sloat (2005) painottavat, että puheluun vastaava asiakaspalvelija edustaa koko yritystä puhelinpalveluun soittavalle asiakkaalle. Tapa, jolla asiakasta kohdellaan sillä hetkellä, voi ratkaista sen, jatkuuko asiakkuus vai ei. Jopa pitkäaikainen asiakkuus voi päättyä sekunneissa, jos asiakasta ei kohdella asiallisesti. (Doan & Sloat 2005, 31.)

Palvelun epäyhtenäisyys puhelimeen vastaavasta asiakaspalvelijasta riippuen ei omassa työssäni tekemiäni havaintojen mukaan johdu ainoastaan palkanlaskijoiden osaamisen tason epätasaisuudesta ja/tai kiireestä, vaan se on osin seurausta myös HUS:n eri tulosityksiköiden ja sairaanhoitoalueiden erilaisista henkilöstöhallinnon toimintatavoista. Toimintatapoja yhtenäistämällä voitaisiin sekä esimiesten että myös asiakaspalvelijoiden työtä helpottaa.

Toimintatapojen yhdenmukaistaminen ei ole mahdollista vain yksin HUS-Servis liikelaitoksen voimin, vaan siihen tarvitaan yhtymähallinnon kannanotto ja eri tulosalueiden yhteinen sopimus. Toivomuksena kuitenkin on, että yhtenäisiin toimintatapoihin joskus päästäisiin, koska niiden avulla voidaan varmistaa myös henkilöstön oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu kaikissa organisaation toimintayksiköissä.

Palveluntuottajan edustajana ja oman alansa asiantuntijana toimivan asiakaspalvelijan osaamisen tasoa tulisi pyrkiä nostamaan ja ylläpitämään jatkuvalla koulutuksella. Asiakaspalvelukoulutukseen ja työn eri asiasisältöihin liittyviin koulutuksiin osallistuminen parin kolmen vuoden välein antaisi asiakaspalvelijoille työkaluja jokapäiväiseen työhön. Palkanlaskennan esimies, palvelulinjan vetäjät ja palkanlaskijat itse toki ovat oman työnsä asiantuntijoita ja tietävät omat koulutustarpeensa. Mielestäni HUS-Servis liikelaitoksen tulisi kuitenkin panostaa henkilöstön säännölliseen koulutukseen nykyistä enemmän.

Säännölliset tapaamiset muiden HUS-Servis henkilöstöpalvelujen palvelualueiden henkilöstön, kuten palvelussuhdeasioiden, Titania-pääkäytön ja HUSPlussan pääkäytön kanssa 1-2 kertaa vuodessa lisäisivät verkostoitumista, helpottaisivat yhteistyön tekemistä ja vahvistaisivat mehenkää.

Koska henkilöstöpalvelujen eri palvelualueiden toimintaprosessit liittyvät kiinteästi toisiinsa, on tärkeää käydä yhdessä läpi työnjakoa ja ajankohtaisia asioita, varsinkin, kun

HUS:ssa ollaan 1.1.2016 ottamassa käyttöön uudistettu toiminnanohjausjärjestelmä, joka tuo tullessaan muutoksia jokaisen työntekijän työnkuvaan.

Toivottavaa olisi, että yhteisiin tapaamisiin saataisiin mukaan säännöllisin väliajoin myös HUS:n henkilöstöjohdon ja/tai Kuntatyönantajien edustaja kertomaan hyvissä ajoin esimerkiksi työ- ja virkaehtosopimuksiin, työaika-suunnitteluun tai vastaaviin asioihin liittyvistä, tulossa olevista muutoksista. Asiakaspalvelijoiden tulisi olla aina viestinnän ja koulutuksen etulinjassa, koska asiakkaiden neuvonta kuuluu heidän työtehtäviinsä, eikä sitä voi tehdä ilman ajantasaista tietoa.

2) Puhelinpalvelun asiakaspalvelijoille aiheuttaman rasituksen keventäminen

Palkanlaskijoiden lomakekyselyn vastausten perusteella 33,3 % (n=12) vastaajista piti nykyistä asiakaspalvelua entistä haastavampana. 58,3 % vastanneista ilmoitti kaipaavansa asiakaspalvelutyöhön enemmän tukea. 42,9 % vastaajista toivoi ohjeita haastavan puhelun hoitamiseen ja 42,9 % vastaajista toivoi tukea vaikeiden tilanteiden purkamiseen. 25 % vastaajista piti kokopäiväisiä puhelinpalveluvuoroja koko viikon tehtynä raskaampina entiseen toimintamalliin verrattuna.

Olen tietoinen siitä, että palkanlaskennan Leania soveltavan uuden toimintamallin mukaisesti toimintaprosessit pyritään saamaan mahdollisimman sujuviksi ja tarpeeton hukka pyritään vähentämään minimiin. Tästä syystä neljän tunnin puhelinpalveluvuoro palvelussuhdeasioiden vastaavan puhelinpalvelumallin lailla tuskin onnistuu palkanlaskennan asiakaspalvelussa. Suosittelen kuitenkin etsimään yhdessä asiakaspalvelijoiden kanssa ratkaisuja, joilla tutkimustulosten perusteella raskaaksi koettua puhelinpalvelua saataisiin kevennettyä.

Ensisijaisesti suosittelen puhelinpalvelussa toimimista kahdesta kolmeen päivään peräkkäin ja sen jälkeen asiakaspalvelijan siirtymistä toiseen työpisteeseen. Toissijaisesti suosittelen puhelinpalvelun resursoinnin tarkistamista. Voisi olla hyvä myös selvittää, tuntee joku palkanlaskija olevansa sopimaton asiakaspalvelutehtäviin. Erilaisilla tehtäväjärjestelyillä voitaisiin todennäköisesti löytää vähemmän rasitusta aiheuttava ratkaisu.

Työntekijä on oman työnsä asiantuntija, joten esimiehen ja asiakaspalvelun linjanvetäjän tulisi pyrkiä toteuttamaan puhelinpalvelun kevyempiä toteuttamisvaihtoehtoja yhteistyössä asiakaspalvelijoiden kanssa. Manka ym. (2007) toteavat työhyvinvoinnin pohjautuvan organisaation ja työntekijöiden myönteiselle vuorovaikutukselle. Vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevien tavoitteiden ja pelisääntöjen asettamiseen sisältyvät hyvään työhön - siitä syntyy työnhallinnan tunne, joka vaikuttaa stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta vähentävästi. (Manka ym. 2007, 7-9.)

3) Puhelinpalvelun taustamelun vähentäminen tai eliminoiminen

Asiakaspalvelijalle on ensiarvoisen tärkeää, että hän pystyy keskittymään asiakaspalvelutilanteeseen ja asiakkaan palvelemiseen. Taustamelun vähentämiseksi tai eliminoimiseksi tulisi löytää keino tai keinoja, joita olisi hyvä yrittää löytää yhdessä asiakaspalvelijoiden kanssa. Suosittelemme puhelinpalveluvuoron hoitamista monitoimitoimiston hiljaisessa vetäytymistilassa, jos se vain on mahdollista toteuttaa käytännössä.

4) Kirjalliset ohjeet asiakaspalvelijoille

57,1 %:ssa palkanlaskijoiden lomakekyselyn vastauksista toivottiin kirjallisia ohjeita asiakkaalle vastaamiseen (n=12). En ole tietoinen siitä, onko asiakaspalvelussa jo olemassa kirjallisia ohjeita. Jos on, vaikuttaa tutkimuksen perusteella siltä, että ne eivät joko ole tiedossa tai niitä ei löydetä.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa kerroin raportista, jossa selvitettiin Kelan palvelutyön uuden toimintamallin kehittämistä. Olisiko HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelijoille hyötyä samantapaisesta kirjallisesta nuotituksesta ja muista kirjallisista ohjeista joissa kuvattaisiin toimintatapoja eri tilanteissa? Niistä voisi olla ehkä apua myös uuden työntekijän perehdyttämisessä asiakaspalvelutyöhön.

Olen tutustunut HUS:ssa käytössä oleviin, mielestäni käteviin ja helppokäyttöisiin intranet-ympäristössä toimiviin työtiloihin. Suosittelemme niiden käytön laajentamista ikään kuin työyhteisön ohjeiden kirjastoksi. Kun ohjeet on keskitetty yhteen paikkaan, ne löytyvät helposti ja ohjeiden ajan tasalla pitäminen helpottuu. Työtilasta voi halutessaan saada sähköpostiviestin silloin, kun työtilan sisältöön on tehty lisäyksiä tai muutoksia. Näin ollen työtilassa ei tarvitse vähän väliä käydä katsomassa onko ilmestynyt uusia ohjeita.

HUS-Servisin tiedottajan kanssa voisi käydä neuvotteluja työtilan perustamisesta. Hänen kanssaan voisi ehkä tarvittaessa sopia myös palkanlaskennan henkilöstön kouluttamisesta työtilan käyttämiseen. Työtilan ylläpito vaatii vastuuhenkilöiden nimeämistä.

5) Asiakaspalvelijoiden toivoma tuki vaikeiden tilanteiden purkua varten

Palkanlaskijoiden lomakekyselyn perusteella 42,9 %:ssa toivottiin tukea vaikeiden tilanteiden purkamiseen (n=12). Vaikeiksi koettujen tilanteiden hoitamista ja niistä johtuvan stressin purkamista varten olisi hyvä saada tarvittaessa keskusteluapua kollegoilta, esimieheltä tai työterveyspsykologilta.

Asiakaspalvelijoiden työkuorman keventämisellä ja työhyvinvoinnin lisäämisellä voidaan vaikuttaa osaavan, jo talossa olevan henkilöstön työviihtyvyyteen, mikä puolestaan edesauttaa heidän sitoutumistaan työpaikkaan. Tähän viitaten myös Kortesus (2014) toteaa suurimman työonnellisuuden kehittyvän onnistumisesta omassa työssä. Sitä eivät korvaa edes pikkujoulut tai virkistyspäivät. (Kortesus 2014.)

6) Tarpeettomiksi koettujen asiakkaiden yhteydenottojen vähentäminen

Puhelinpalvelun tilastoa tarkastellessa on kalenterivuoden aikana nähtävissä selkeitä ajanjaksoja, jotka ovat otollisia ruuhkien muodostumiselle puhelinpalvelussa. Näitä ovat muun muassa vuodenvaihe joulukuusta tammikuun puoleen väliin saakka, maaliskuun puolenvälin tienoolla, toukokuun alku ja juhannuksen alusaika kesäkuussa.

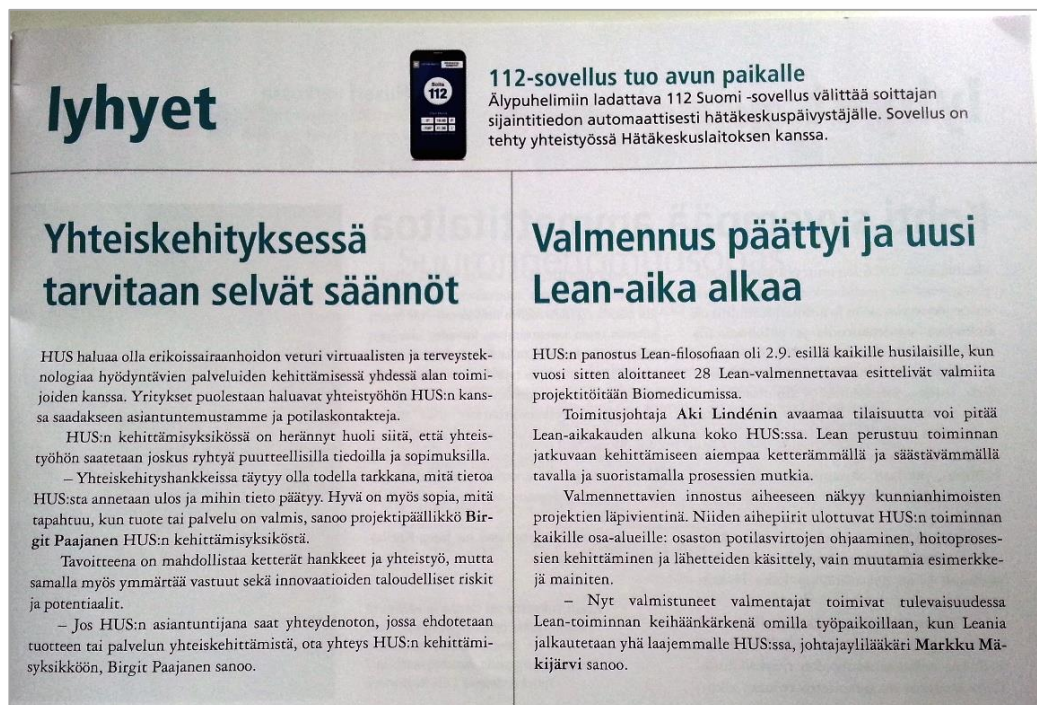
Jos ulkoisen viestinnän lisäämisellä saataisiin vähennettyä tarpeettomiksi luokiteltuja yhteydenottoja, saataisiin ruuhkien muodostumista vähennettyä ja asiakkaiden keskimääräistä odotusaikaa puhelinpalvelussa lyhennettyä. Näiden myötä myös asiakaspalvelun laatua saataisiin nostettua. Pienempi puhelujen määrä vähentäisi myös asiakaspalvelijoiden kokemaa raskautusta.

Olen Raevaaran, Sorjosen ja Lappalaisen (2013) kanssa samaa mieltä siitä, että asiakkaille suunnatussa viestinnässä on tarpeen olla erilaisia palvelukanavia erilaisia ihmisiä ja erilaisten asioiden hoitamista varten (Raevaara ym. 2013, 270). Pelkkä puhelinpalvelu ja sähköposti-osoite eivät pitkän päälle enää riitä, vaan on löydettävä uusia keinoja asiakkaiden palvelemiseksi. Asiakkaille kohdennetun viestinnän lisääminen ja mahdollisesti chatin mukaan ottaminen myöhemmässä vaiheessa voisivat helpottaa asioiden hoitamista sekä asiakkaan, että palveluntuottajan kannalta.

Vaikka henkilöstöhallinnon ajankohtaisista asioista tiedotetaan esimiehiä HUS:n sisäisen toiminnanohjausjärjestelmän, HUSPlussan kautta lähetettyjen sähköpostiviestien avulla, menee todennäköisesti suuri osa informaatiosta hukkaan nykypäivän työelämää leimaavan kiireen ja informaatiotulvan vuoksi. Olen keskustellut tästä asiasta omassa työssäni tapaamieni esimiesten kanssa. Niin esimies kuin työntekijäkin kokee usein helpommaksi vaihtoehdoksi soittaa HR-asiantuntijalle ja/tai palkanlaskijalle neuvoa kysyäksensä sen sijaan, että lähtisi esimerkiksi intranetistä tai internetistä etsimään tarvitsemaansa tietoa.

Palkanlaskennan ja myös palvelussuhdeasioiden asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyttä saataisiin kasvatettua ulkoisen viestinnän lisäämisellä. Sen toteuttamisessa kannattaisi mielestäni hyödyntää mahdollisimman paljon jo olemassa olevia keinoja. Suosittelen hyödyntämään esimer-

kiksi seitsemän kertaa vuodessa ilmestyvää yhteisölehti Husaria, joka kannetaan jokaisen husalaisen kotiosoitteeseen. Liitteestä 14 löytyvät Husarin mediatiedot vuodelle 2015. Husarin lyhyet-palstoja (kuva 2) voitaisiin hyödyntää tietoisuustyypisesti.



Kuva 2: Lyhyet-palsta Husari-lehden sivulla

Kannattaisi myös tutkia, voisiko kuvassa 3 esitettyä HUS-Servisin sähköisiä asiakasuutiskirjettä hyödyntää myös tähän tarkoitukseen. Uutiskirje julkaistaan kahdesti vuodessa.

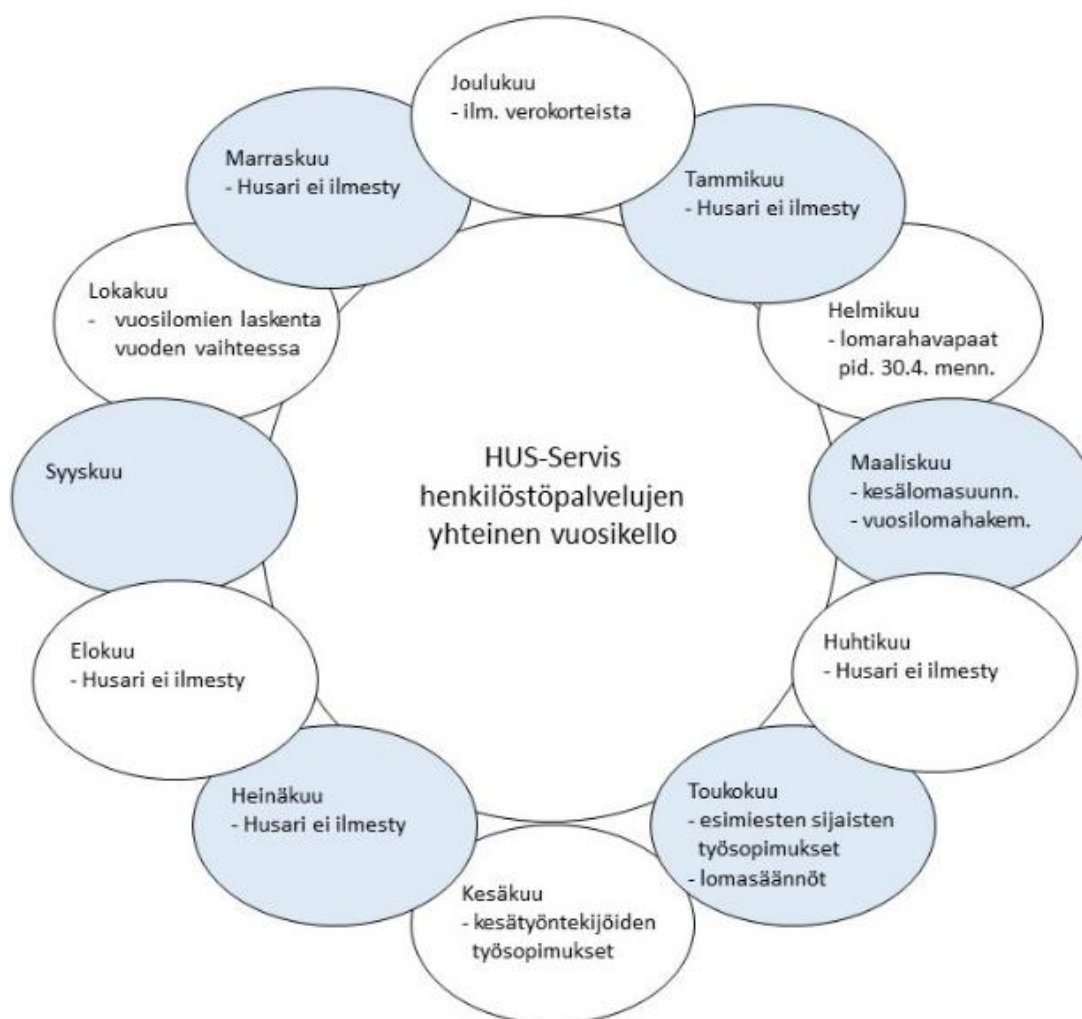


Kuva 3: HUS-Servis liikelaitoksen asiakasuutiskirje

Saman tyyppisiä, asiakkaille kohdennettuja tietoiskuja voisi julkaista lehden lisäksi myös intranetin ajankohtaista-palstalla.

Suosittelen, että palkanlaskenta laatisi yhteistyössä henkilöstösihteereiden ja HUS-Servisin viestinnän kanssa vuosikellon, jossa määriteltäisiin, missä vaiheessa vuotta julkaistaan tietoisku ja mikä olisi sen aihe. On tarpeellista nimetä myös vastuhenkilö(t) huolehtimaan tietoiskujen sisältöjen keräämisestä ja siitä, että tietoiskujen aineistot lähetetään ajallaan lehdessä ja/tai intrassa julkaistaviksi.

Uskon, että asiakkaat arvostaisivat sitä, että heistä pidetään huolta muistuttamalla asioiden hoitamisesta ajoissa. Asiakkaan ei tarvitse erikseen soittaa palvelunumeroon neuvoa kysyäkseen, jos hän löytää tiedon helposti jostakin muualta.



Kuvio 6: Esimerkki vuosikellosta

Tarpeettomiksi koettujen yhteydenottojen määrää voitaisiin ehkä vähentää jos esimerkiksi

- helmikuun numerossa kerrottaisiin, että lääkäreiden lomarahavapaat on pidettävä huhtikuun loppuun mennessä ja että käyttämättömät päivät korvataan rahassa
- maaliskuun numerossa muistutettaisiin kesän lomasuunnitelmien laatimisesta ja vuosilomahakemusten tekemisestä HUSPlussaan
- toukokuun numeron tietoisuuden tarkoituksena voisi olla muistuttaa esimiehiä huolehtimaan esimiesten sijaisten työ sopimusten tekemisestä hyvissä ajoin ja lomasäännön tekemisestä HUSPlussaan ennen lomalle jäämistä, jotta esimiehen sijainen pystyisi tekemään tarvittavia henkilöstöhallinnon päätöksiä
- kesäkuussa voisi muistuttaa kesätyöntekijöiden työ sopimusten tekemisestä ajoissa
- lokakuun numerossa voitaisiin kertoa vuodenvaihteen vuosilomaoikeuksien massalaskennasta ja siitä, että uusia lomapäiviä voi käyttää aikaisintaan vuoden alusta alkaen esimiehen luvalla ja että lomapäivät korvataan rahana vain palvelussuhteen päättyessä
- joulukuussa voitaisiin julkaista verokortteja koskeva tietoisuus.

Edellä esittämäni tietoisikujen aiheet liittyvät palvelussuhdeasioihin, mutta kuten aiemmin kerroin, palvelussuhdeasiat liittyvät kiinteästi palkanlaskentaan. Jokainen liian myöhään tehty työsopimus tai virkamääräys aiheuttaa työntekijän palkanmaksun viivästymisen ja yhteydenoton palkanlaskentaan, vaikka palkanlaskennalla sinänsä ei olisi mitään tekemistä tapahtuneen kanssa. Palkanlaskennallakin on varmasti asioita, joita asiakkaita voisi muistuttaa tekemään. Niistäkin voisi tehdä listauksen ja hahmotella tietoisikujen julkaisuajankohtia.

Eräänä vastaavanlaisena asiakaslähtöisyyden lisäämiseen tähänneenä HUS-Servisin henkilöstöpalvelujen kokeiluna muistan vuonna 2012 julkaistun seinäkalerin (kuva 4), johon oli jo valmiiksi tehty merkintöjä muistuttamaan ajankohtaisista henkilöstöhallinnon asioista. Mielestäni kalerin taustalla ollut ajatus oli hyvä. Jostakin syystä kalenteri kuitenkin jäi kerta-luontoiseksi kokeiluksi.

Toivoisin, että vastaavanlaista ideaa voitaisiin soveltaa uudelleen, jotta ei vain palkanlaskennan vaan kaikkien henkilöstöpalvelujen asiakaslähtöisyyttä, ja sen myötä myös asiakaspalvelun laatua saataisiin nostettua. Kalenterin voisi toteuttaa esimerkiksi sähköisenä versiona intranetissa.



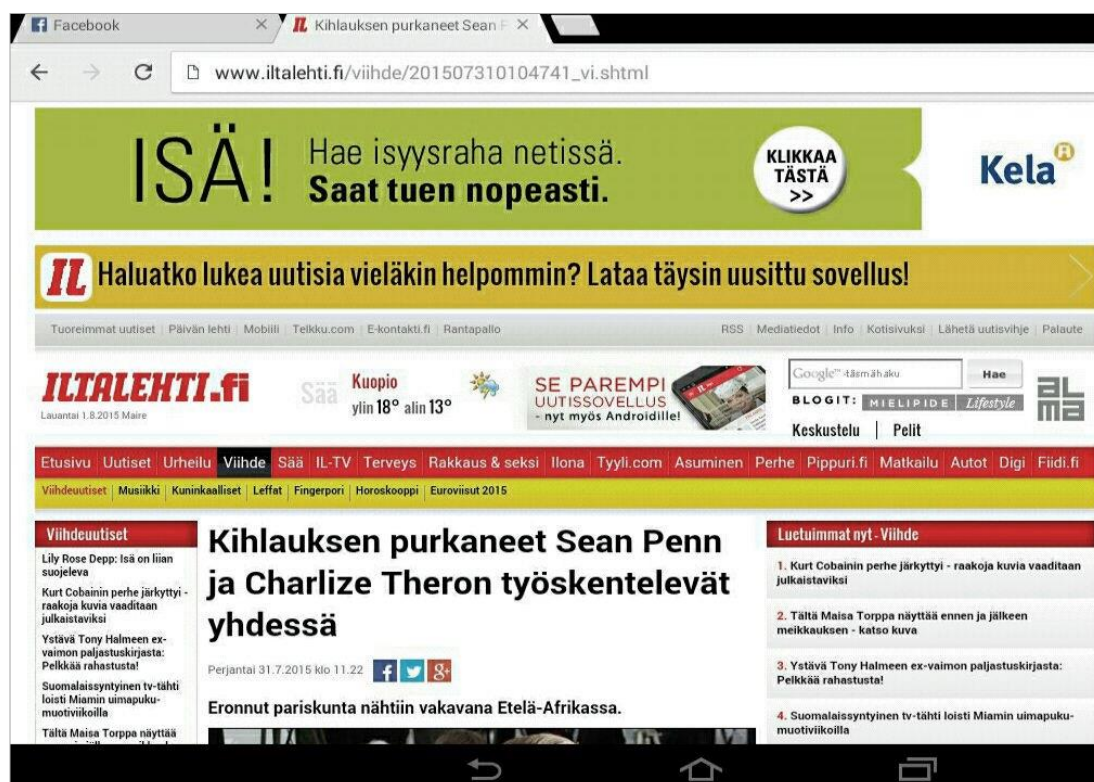
Sykkeen Kaikujen Porrastreenit
 Ajankohta: **PÄIVÄVAIHTUNUT!**
 ke 7.10.2015 klo 17.00 - 18.00
TÄYNNÄ - seuraa peruutuspaikkoja!
HUOMIO! Jo ilmoittautunut: Jos et pääs
peru ilmoittautuminen ja anna toiselle halukalle mahdollisuus osallistua!
 Paikka: Sveitsin hyyrymäki
 Kesto: n. 1 tunti
 Mukaan mahtuu 25 hloa / kerta
 Kokoonluminen: Sveitsin Majan parkkipaikalla, Härkävehmaankadun päässä
 Ohjaaja:
 Varustus: Joustavat lenkkivaatteet ja lenkkarit, juomapullo
 Lajikeilu sisältää porrastreenin ja lihaskuntoharjoittelua (toteutetaan ns. kuntopiirinä)
 Sopii kaiken kuntoisille.
 Merkitse riksilla (X) päivä(t), joihin varmuudella aiot osallistua.
 (voit osallistua molempiin kertoihin)
LINKKI ilmoittautumiseen:
https://www.lyyti.in/Sykkeen_lajikeilu_Porrastreenit_239_ja_810_klo_1718_9567
Ei osallistumismaksua!
 Saavaraus: Rannkasateella perutaan, sillä portaat ovat liian luukkaat.
 Pieni sade ei haittaa.
 Treenit tapahtuvat omalla vastuulla, vapaa-ajan tapaturmavakuutus on hyvä olla olemassa.

Sykkeen Kaikujen SYYSKOKOUS
 Maanantaina 19.10.2015 klo 15.00
 Hyvinkään sairaala, Hallinnon neuvotteluhuone 2.krs
 Tervetuloa kaikki mukaan kuulemaan Sykkeen Kaikujen toiminnasta ja tuomaan uusia ideoita sairaanhoitoalueen liikunta- ja virkistystoimintaan.
Lähde rohkeasti mukaan Sykkeen toimintaa!
 Tarjolla Pullakahvit!

Kuva 5: Hyvinkään sairaanhoitoalueen viikkotiedote

Resursointi on yksi viikko- tai kuukausitiedotteiden julkaisemisen kynnyskysymyksistä, mutta mielestäni HUS-Servisin asiakkailleen tarjoaman palvelun asiakaslähtöisyyden tasoa saataisiin nostettua merkittävästi, jos tiedotteita olisi mahdollista julkaista säännöllisesti etukäteen tehdyn suunnitelman, esimerkiksi vuosikellon tietojen pohjalta.

Vertailun vuoksi totean, että Kela on alkanut muistuttaa iltpäivälehtien sivuilla asiakkaitaan muun muassa kuvassa 6 esitetyn ilmoituksen avulla isyysrahan hakemisesta (Iltalehti 2015). Tätä ei voi suoraan verrata opinnäytetyöni aiheeseen, mutta ajatus on sama: palveluntuottaja pyrkii muistuttamaan asiakasta huolehtimaan paperiasioistaan niin, että asiakas saa hänelle kuuluvat maksut ajallaan.



Kuva 6: Kelan ilmoitus Iltalehdessä 1.8.2015

Kelan malli

Ylisassin (2009) mukaan Kelassa koko palveluketjun toimivuus on nähty ensiarvoisen tärkeänä ja sen vuoksi Kela hyödyntää palvelujen kehittämisessä saamaansa kansalaisten palautetta, jota kerätään muun muassa palautejärjestelmän ja tutkimusten avulla (Ylisassi 2009, 5).

Kelan kehittämistyöhön kannattaisi mielestäni tutustua ja pohtia, voitaisiinko Kelan kokemuk-
sista joiltakin osin ottaa oppia asiakaspalvelun kehittämisessä niin palkanlaskennan kuin mui-
denkin yksiköiden osalta.

Kelan palvelutyön uuden toimintamallin kehitystä selittävässä raportissa Ylisassi (2009) ker-
too, että Kelan Jyväskylän vakuutuspiirin infotiskillä tapahtuvaa asiakaspalvelua varten oli
laadittu nuotitus, jossa oli selostettu asiakaspalvelun tavoitteet, termit ja kuinka palveluta-
pahtuma etenee. Seitsemänkohtaisessa etenemismallissa oli esitetty ensin asiakaspalvelutoi-
miston palveluprosessin kokonaiskuva, minkä jälkeen oli edetty yksityiskohtaisesti asiakkaan
kohtaamisesta ja palvelutilanteen aloittamisesta alkaen, jatkuen elämäntilanteen kartoitta-
miseen ja palvelutarvearvioon sekä päättyen palvelupolon valitsemiseen ja eri palvelukana-
viin.

Raportissa kerrotaan myös palvelumatriisista, jossa oli selvitetty asiakkaan erilaisia palvelutarpeita ja palvelutilanteen kulkuja toimenpidetasolle vietynä. Erilaisia palvelutapahtumia oli ohjeistettu myös. Kelassa oli lisäksi suunniteltu ja kirjattu perusteita infotyöskentelyn organisointiin ja toimintatapaan, muun muassa infon tehtäviin ja miehitykseen eri tilanteissa. Paperiin oli kirjattu lisäksi ne tehtävät, joita infossa ei hoideta. (Ylisassi 2009, 6-7.)

Kelan uuden toimintamallin SWOT-analyysissä nähtiin seuraavia seikkoja:

Vahvuudet

- osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö
- ulkoiset puitteet
- työturvallisuus

Heikkoudet

- asiakaspalvelijasta riippuva epäyhtenäinen palvelu
- väärin tulkittu palvelutilanne
- tietosuojangelmat

Mahdollisuudet

- palvelun nopeus
- työnkuva monipuolisemmaksi
- joustavuus
- asiakkaan tarpeiden huomioiminen

Uhat

- ruuhkat
- poissaolojen aikainen hlöresurssien riittävyys
- henkilöstön sopeutuminen kiireeseen
- haasteet asiakkaan kokonaistilanteen huomioimisessa.

Riskien varalle Kelassa oli kirjattu myös toimenpiteet, joihin kuului muun muassa henkilöstön perehdyttämistä, prosessin päivittämistä ja joustava miehitys. Henkilöstölle oli haluttu antaa mahdollisuus toimintatapojen kehittämiseen ja sitä kautta vaikuttaa omaan työhönsä. Myös yhteiseen keskusteluun ja työnkuvan monipuolistamiseen haluttiin panostaa. (Ylisassi 2009, 7.)

7.4 Lopuksi

Omien kokemusteni mukaan vaikuttaa siltä, että jatkuva muutos tullut jäädäkseen nykypäivän työelämään. Valtakunnan tasolla esimerkiksi julkisuudessaakin paljon esillä olleet sote-uudistus ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteinen tietojärjestelmä Apotti vaativat toteutuakseen suuria määriä suunnittelu- ja kehittämistyötä, jotka johtanevat erilaisiin organisaatio-, toiminta- prosessi- ja muihin muutoksiin. Kaiken ympärillä tapahtuvan muutoksen keskellä eri puolilla

HUS:ia pyritään kehittämään omaa toimintaa Leania hyödyntämällä. Muun muassa asiakaspalvelun laadun mittaaminen ja kehittäminen on ajankohtaista monessa HUS:n yksikössä.

Oman opinnäytetyöprojektini alku tuntui haastavalta ja erityisesti lomakekyselyjen laatiminen tuotti päänsäivää. Näin jälkeenpäin ajateltuna voin todeta, että kyselyjen aihealueiden määrittelyyn olisi ehkä voinut käyttää vähän enemmän aikaa: ensin tulisi hahmottaa suurempia kokonaisuuksia ja vasta sen jälkeen voi tarkentaa yksityiskohtaisemmalle tasolle. Alun haasteista selvittyäni työ alkoi luistaa paremmin. Yhteistyö palkanlaskennan henkilöstön kanssa sujui hyvin ja suunnitelmien mukaan.

Arvokkaan työpanoksensa opinnäytetyöni ohjaamiseen antoi HUS-Servis liikelaitoksen kehittämispäällikkö, joka oman työnsä ohella jaksoi kärsivällisesti käydä työtäni läpi ja antaa siitä palautetta. Tapaamisissamme esittämälläni haastavilla kysymyksillä hän ohjasi työtäni oikeaan suuntaan. Esitän hänelle suuret kiitokseni saamastani ohjauksesta.

Pitkästä työurastani huolimatta minulla ei juuri ollut aiempaa kokemusta projektityön tekemisestä. Opinnäytetyön tekeminen on uskoakseni projekteista pienimpiä, mutta silti siinä oli omat haasteensa aikatauluineen, tavoitteineen ja tutkimustöineen kaiken sen uuden tiedon omaksumisen lisäksi, jota työn tekeminen vaati.

Olen suorittanut tradenomiopintoni monimuoto-opiskeluna kokopäivätyöni ohessa, mikä on muun muassa vahvistanut organisointi- ja ajanhallinnan taitojani. Opiskelun ja opinnäytetyön tekemisen myötä olen saanut uusia näkökulmia ja nyt osaan arvostaa enemmän työyhteisöäni ja sen ulkopuolellakin tehtävää kehittämistyötä.

Tapaustutkimuksen käyttäminen lähestymistapana sekä dokumenttianalyysiin sisältyvät sisällyönanalyysi ja sisällön erittely analyysimenetelminä soveltuvat mielestäni hyvin vastaavatyypisten tutkimusten toteuttamiseen. Tämän tapaustutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta niitä voidaan tarvittaessa käyttää pohjana muissa vastaavissa tutkimuksissa.

Lähteet

Kirjat

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Helsinki: Tekes

Doan, D. & Sloat, R. 2005. Customer Service Activity Book. New York: American Management Association.

Evans, D. & Cothrel, J. 2014. Social Customer Experience. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

Frei, F. & Morriss, A. 2012. How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business. Boston: Harvard Business School Publishing.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Heinonen, A-M. 2009. Byrokraatti vai asiakaspalvelija? Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kortesuo, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Viro: Meedia Zone OÜ.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica publishing.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sano-maPro.

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampere: Tampere University Press.

Rao, A. & Chandra, S. 2012. The Little Book of Big Customer Satisfaction Measurement. New Delhi: SAGE Publications.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Varto, J. 1992 Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kimmo Vehkalahti ja Oy Finn Lectura Ab.

Vesterinen, J. 2014. Committed to Customers. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Artikkelit

Junes, T. 2013. Tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa tutkimustuloksiin. Viitattu 21.9.2015. Tilastokeskus.

http://www.stat.fi/artikkelit/2013/art_2013-06-03_010.html?s=0

Tuominen, M. 2013. Asiakaspalvelun on aika uudistua. Talouselämä 9.8.2013, 70.

<http://www.talouselama.fi/Tebatti/puheenvuoro/asiakaspalvelun+on+aika+uudistua/a2197981>

Wirén, M. 2014. Sisäinen viestintä on pahin pullonkaula. Talouselämä 16.4.2014, 63.

<http://www.talouselama.fi/Tebatti/puheenvuoro/sisainen+viestinta+on+pahin+pullonkaula/a2243724>

Sähköiset

Ailio, J. 2015. Palkanlaskennan laadun kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87395/Ailio%20Jenni.pdf?sequence=1>

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 14.2.2015.

<http://www.metodix.com>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Viitattu 21.2.2015. Helsinki: Tekes.

http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Blair, S. & Enroth, P. 2011. Reflektion hyödyntäminen ammatillisessa kehitymisessä. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34090/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>

Gerdt, B. 2014. Älä ylipalvele huonoa asiakasta. Markkinointi&Mainonta 7.11.2014, 23.

<http://www.marmai.fi/blogit/puheenvuoro/ala+ylipalvele+huonoa+asiakasta/a2276992>

Gustafsson-Nurmi, P. 2000. Sait ylipuhuttua. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Pro gradu -tutkielma.

[file:///C:/Users/Rea/Downloads/gustafsson-nurmi%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Rea/Downloads/gustafsson-nurmi%20(1).pdf)

Hammarén, R. 2010. Wellness palveluliiketoiminnan laatutekijät. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Maisterin tutkinnon tutkielma.

http://pub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12360/hse_ethesis_12360.pdf

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) strategia. Viitattu 1.11.2014.

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatöksenteko/hallinto/strategia/Documents/HUS%20strategia%202012-2016.pdf>

HUS Henkilöstökertomus. 2013. Viitattu 26.10.2014.

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/henkilostokertomukset/Documents/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus%202013.pdf>

HUS strategia 2012-2016. HUS-Servis liikelaitoksen Internet-sivut. Viitattu 26.10.2014.

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatöksenteko/hallinto/strategia/Documents/HUS%20strategia%202012-2016.pdf>

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/hus-servis/Sivut/default.aspx>

HUS-Servis strategia. Viitattu 1.11.2014.

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/hus-servis/Sivut/Vuosi-kertomukset.aspx>

HUS-tietoa. 2014. Viitattu 1.11.2014.

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>

HUS-tietoa/liikelaitokset. 2015. Viitattu 20.4.2015.

<http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/hus-servis/Sivut/Henkilostopalvelut.aspx>

Iltalehti. 2015. Isä! Hae isyysraha netissä. Viitattu 1.8.2015.

<http://www.iltalehti.fi/viihde/>

Kietäväinen, T. 2008. Uusi julkinen asiakaspalvelumalli. Viitattu 1.11.2014. Helsinki.

https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20080612Uusi_ju/selvitysmiesraportti_120608.pdf

Koivisto, P. 2014. Opiskelijapalvelukeskuksen sisäinen palvelukuva. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Opinnäytetyö YAMK.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69982/Koivisto_Pia.pdf?sequence=1

KvaliMOTV. 2015. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Viitattu 21.9.2015.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

KvaliMOTV. 2015. Sisällönanalyysi. Viitattu 6.4.2015.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Laine, O. 2007. Asiakaspalvelun laatu myynnin lähtökohtana. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Opinnäytetyö.

<http://www.theseus.fi/handle/10024/11304>

Latva-Koivisto, M. 2014. Asiakaspalvelun mittarit vaativat päivitystä. Viitattu 14.3.2015. Pro-
vad 8.9.2014.

www.provad.fi/asiakaspalvelun-mittarit-vaativat-paivitysta/

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Viitattu 8.8.2015.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyhyopas1.pdf>

Nurminen, P. 2001. Halu palvella on onnistumisen edellytys. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Pro gradu-tutkielma.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11282/panurmi.pdf?sequence=1>

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Viitattu 14.4.2015. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori. Työkirja.

https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Pettersson, M. 2013. HS testasi palvelunumerot: Kelassa pisin jonotusaika. Viitattu 11.7.2015. Helsinki: Helsingin Sanomat.

Raevaara, L., Sorjonen, M-L & Lappalainen, H. 2013. Vuorovaikutus Kelan puhelinpalvelussa. Viitattu 9.8.2015.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39251/Tyopapereita46.pdf?sequence=1>

Saikko, S. 2006. Asiakaspalveluprosessin mittariston luominen: Case Borealis Polymers Oy. Viitattu 7.3.2014. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Pro gradu-tutkielma.

Sikala, M. 2007. Kupari-Kenkä Oy:n asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja asiakastyytyväisyys. Viitattu 18.7.2015.

<http://www.cou.fi/opinnaytetyot/julkaistut/Sikala.pdf>

Stockford, P. & Staples, J. 2013. Contact Center Metrics that Matter. Viitattu 14.3.2015. Indianapolis: Interactive Intelligence Inc.

www.provad.fi/asiakaspalvelun-mittarit-vaativat-paivitysta/

Suomisanakirja. 2015. Viitattu 18.7.2015

<http://www.suomisanakirja.fi/huomaavainen>

Yle uutiset. 2010. Hyvä käytös on toisen huomioimista. Viitattu 18.7.2015.

http://yle.fi/uutiset/hyva_kaytos_on_toisen_huomioimista/5634845

Ylisassi, H. 2009. Palvelutyön uuden toimintamallin kehittävä arviointi Kelan Jyväskylän va-
kuutuspiirissä. Viitattu 27.12.2014. Helsinki: Verve Consulting.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/14466/Nettityopapereita5.pdf?sequence=4>

Muut

Aho, P. 2014. HUS-Servis corporate 360° customer-tutkimus 2014 kokonaistulokset. Helsinki: Taloustutkimus Oy.

HUS-Servis toimitusjohtajan viranhaltijapäätös § 19, 19.5.2015. Tutkimuslupa. Helsinki: HUS-kuntayhtymä.

Laurea Lohjan opinnäytetyön käytänteet. 2012. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Laurean opinnäytetyöohje. 2011. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kuvat

Kuva 1: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri kartalla	10
Kuva 2: Lyhyet-palsta Husari-lehden sivulla	53
Kuva 3: HUS-Servis liikelaitoksen asiakasuutiskirje	54
Kuva 4: HUS-Servis henkilöstöpalvelujen kalenteri 2012	56
Kuva 5: Hyvinkään sairaanhoitoalueen viikkotiedote	57
Kuva 6: Kelan ilmoitus Iltalehdessä 1.8.2015	58
Kuva 7: Opinnäytetyön tutkimuslupa 2015 (HUS-Servis toimitusjohtaja)	69
Kuva 8: HUS:n yhteisölehden mediatiedot 2015.....	100

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet.....	9
Kuvio 2: HUS:n toiminnallinen organisaatio.....	11
Kuvio 3: HUS-Servis liikelaitoksen organisaatiokuvaus (HUS-Servis esittely)	12
Kuvio 4: Prosessi rekrytoinnista palkanlaskentaan.....	13
Kuvio 5: Hyvän asiakaspalvelun kriteerit tässä opinnäytetyössä	25
Kuvio 6: Esimerkki vuosikellosta	55
Kuvio 7: HUS-Servis asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia 2014 (Aho 2014).....	70
Kuvio 8: Keskimääräiset odotusajat puhelinpalvelussa	80
Kuvio 9: Luopuneiden puhelujen määrä prosentteina	81
Kuvio 10: Oikea yhteydenottoon vastaaja olisi ollut	82
Kuvio 11: Oliko asiakkaan yhteydenotto välttämätön?	83
Kuvio 12: Neuvoitko asiakkaan etsimään tietoa	84
Kuvio 13: Asiakkaan mieliala puhelun alussa	85
Kuvio 14: Asiakkaan mieliala puhelun lopussa	85
Kuvio 15: Asiakaspalvelutapahtuman ulkoiset häiriötekijät	86
Kuvio 16: Asiakkaiden antamat palautteet	87
Kuvio 17: Sähköpostiviestien aiheet	89
Kuvio 18: Sähköpostiviesteihin liittyvät prosessit	90
Kuvio 19: Hyvän asiakaspalvelun kriteerien toteutuminen sähköpostissa	92
Kuvio 20: Palkanlaskijoiden näkemys hyvästä asiakaspalvelusta	96
Kuvio 21: Asiakaspalvelukoulutuksen saaneiden palkanlaskijoiden osuus	97
Kuvio 22: Nykyisen asiakaspalvelutyön erot aiempaan verrattuna	98
Kuvio 23: Asiakaspalvelussa enemmän tukea kaipaavien määrä	99
Kuvio 24: Asiakaspalvelussa toivottu tuki	99

Taulukot

Taulukko 1: Hyvän asiakaspalvelun kriteerit kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa .	24
Taulukko 2: Sähköpostiviestien luokittelu	43
Taulukko 3: HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun SWOT-analyysi.....	46
Taulukko 4: Hyvän asiakaspalvelun kriteerien taulukointi	91

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön tutkimuslupa	69
Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn 2014 tulokset.....	70
Liite 3. Puhelinpalvelun raportti 1	71
Liite 4. Puhelinpalvelun raportti 2.....	72
Liite 5. Mittari puhelinpalvelun aineiston analysointiin, asiakkaiden odotusaika/puhelu ..	73
Liite 6. Mittari puhelinpalvelun aineiston analysointiin, luopuneiden puhelujen määrä....	74
Liite 7. Puhelinpalveluun liitetyt ylimääräiset puhelukohtaiset kysymykset	75
Liite 8. Kysely palkanlaskijoille	76
Liite 9. Kysely palkanlaskennan esimiehelle ja asiakaspalvelulinjan vetäjälle	77
Liite 10. Malli palkanlaskennan sähköpostilaatikon automaattisesta vastauksesta	78
Liite 11. Puhelinpalvelun tietojen analysoinnin tulokset	79
Liite 12. Sähköpostiaineiston analysoinnin tulokset	89
Liite 13. Palkanlaskijoiden lomakekyselyn tulokset	96
Liite 14. HUS:n yhteisölehden mediatiedot 2015	100

Liite 1. Opinnäytetyön tutkimuslupa

HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPIIRI HUS-Servis lääkelaitos HUS-Servis	TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN § 19 19.5.2015	2 (2)
Lisätietojen antaja Kehittämispäällikkö		
HUS-Servis toimitusjohtaja		
Lähteet	Tutkimuslupahakemus	
Jakelu	Johtokunta Talousjohtaja Kehittämispäällikkö Opiskella Rea Lindén Opinnäytetyön ohjaaja Opinnäytetyön ohjaaja Palveluesimies Palvelupäällikkö	
JAKELU		
Lähetetty tiedoksi		

HELSINGIN JA UUDENMAAN SAIRAANHOITOPIIRI HUS-Servis lääkelaitos HUS-Servis	TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN § 19 19.5.2015	1 (2)
Hakija Kehittämispäällikkö		
Esittelijä	TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELUA REA LINDENILLE	
Asia	Tämän opinnäytetyön tehtävänä on selvittää, millä tavoin palkanlaskennan asiakaspalvelua voidaan kehittää ja miten palkanlaskijoiden työtä voidaan tukea nykyistä paremmin. Tavoitteena on hyvän asiakaspalvelun laadun varmistaminen.	
Perustelut	Tämä opinnäytetyö on toimintakeskeinen, laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään pääasiassa dokumenttianalyysia, lomaketyöskettä ja havainnointia. Työ rajataan puhelimisella ja sähköpostin välityksellä tapahtuvien HUS:n sisäisten asiakkaiden yhteydenottoista syntyvän aineiston analysointiin. Koska HUS-Servis lääkelaitos teettää vuosittain asiakastytytyäisykselyn, ei asiakkaiden kokemaa asiakaspalvelun laatua tässä opinnäytetyössä tutkita. Tutkimustyön aikana analysoidaan palkanlaskennan contact centeristä ja yhteisestä sähköpostilaatikosta tuokouussa kuden arkipäivän alalta kerättyä aineistoa. Haluan selvittää tarkemmalla tasolla yhteydenottojen sisältöjä, asiakaspalvelutilanteiden ilmapiiriä, asiakaspalvelijoiden palveluhakukuntaa sekä heidän kokemaansa tuen tarvetta. Tutkimukseen kuuluvat myös kaikille palkanlaskijalle sekä esimiehelle ja asiakaspalvelulinjan vetäjälle lähetetyt lomaketyöskettä, joiden tarkoituksena on selvittää palkanlaskijoiden perehdytystä ja koulutusta, uuden toimintamallin vaikutuksia työhön ja tarpeita työn tukemiseen sekä esimiehen ja linjanvetäjän keinoja asiakaspalvelijoiden työn tukemiseen. Opinnäytetyön tuotoksia ovat hyvän asiakaspalvelun laadun määrittelemä sekä HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun laadun nykytila-analyysi. Näiden vertaaminen mahdollistaa asiakaspalvelun kehittämistarpeiden selvittämisen ja suositusten esittämisen toimenpiteiksi HUS:n palkanlaskennan asiakaspalvelun kehittämistä ja palkanlaskijoiden työn tukemista varten. Asiakaspalvelun kehittäminen on ajankohtaista monissa organisaatioissa, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. HUS:ssa tehdään paljon asiakaspalvelutyötä, jonka kehittämisessä tekemästäni opinnäytetyöstä saattaa olla apua.	
Päätös	Päättän myöntää opiskelijalle Rea Lindénille tutkimusluvan hankkeeseen ”Asiakaspalvelun kehittäminen HUS:n palkanlaskennassa”. Tutkimus toteutetaan ajalla 18.5.-31.12.2015.	
Sovelletut oikeusohjeet		
Päätösvallan peruste	HUS-Servis lääkelaitoksen johtosääntö ja siltä täydentävä toimintaohje	

Kuva 7: Opinnäytetyön tutkimuslupa 2015 (HUS-Servis toimitusjohtaja)

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn 2014 tulokset

HUS-Servis liikelaitos teettää joka vuosi asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka tulokset ovat olleet hyvällä tasolla koko organisaation olemassa olon ajan, eli vuoden 2009 alusta alkaen.



Kuvio 7: HUS-Servis asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia 2014 (Aho 2014)

Liite 3. Puhelinpalvelun raportti 1

Tähän raporttiin on merkitty palvelunumeron tilanne kesäkuussa 2015:

- päivittäisten puhelujen lukumäärät kalenterikuukauden aikana
- luopuneiden puhelujen määrät sekä
- asiakkaiden keskimääräiset odotusajat.

Name	Received Contacts	Abandoned Contacts	Average Wait Time	puhelut yhteensä /kk	luopuneet yhteensä /kk	menetetyt%
	All	Abandoned	Answered			
Jun 01	159	41	00:02:51			
Jun 02	109	8	00:00:44			
Jun 03	109	7	00:01:25			
Jun 04	89	11	00:00:50			
Jun 05	96	15	00:02:07			
Jun 08	121	11	00:01:24			
Jun 09	84	2	00:00:13			
Jun 10	142	24	00:01:44			
Jun 11	135	22	00:01:43			
Jun 12	106	6	00:00:35			
Jun 15	170	35	00:02:08			
Jun 16	136	29	00:02:39			
Jun 17	132	19	00:01:51			
Jun 18	59	5	00:01:29			
Jun 22	133	17	00:01:07			
Jun 23	89	2	00:00:26			
Jun 24	92	9	00:01:32			
Jun 25	100	6	00:01:18			
Jun 26	91	4	00:00:35			
Jun 29	102	7	00:01:32			
Jun 30	206	54	00:02:45	2460	334	13,6

Liite 4. Puhelinpalvelun raportti 2

Tähän raporttiin on merkitty palvelunumeron tilanne kesäkuussa 2015:

- saatiinko asia hoidettu kerralla vai jäikö asia kesken
- tarvittiinko asian ratkaisemiseksi jatkoselvittelyä
- syykoodit 1-9 sekä
- minkä HUS:n tulosityksikön edustaja otti yhteyttä.

June		
	*Asia hoidettu	1859
	*Asia kesken	220
	1 Keikat	114
	2Ansioerittely	251
	3Työaikalaisät&q	296
	4loma&lomaral	383
	5Poissaolot	152
	6Verotus	344
	7Vuosisidonnai	110
	8Todistukset	200
	9 Muu	526
	HUS Konserni/r	100
	HUS Ravioli	26
	HUS Sairaalapæ	2
	HUS-Apteekki	6
	HUS-Desiko	142
	HUS-Kiinteistöt	16
	HUS-Kuvantam	45
	HUSLAB	81
	HUS-Logistiikka	25
	HUS-Lääkintäte	2
	HUS-Servis	52
	HUS-Tietohallir	18
	HUS-Tilakeskus	4
	HYKS Akuutti	72
	HYKS Atek	59
	HYKS LaNu	124
	HYKS NaiS	106
	HYKS Psykiatriæ	168
	HYKS Pää ja ka	128
	HYKS Sisu	58
	HYKS SyKe	57
	HYKS Syöpäkes	35
	HYKS Tulehdus	47
	HYKS TuPla	45
	HYKS Vatsakes	63
	Hyvinkää sha	113
	Lohja sha	40
	Länsi-Uusimaa	12
	Porvoo sha	49

Liite 5. Mittari puhelinpalvelun aineiston analysointiin, asiakkaiden odotusaika/puhelu

Arvosana	Asiakkaan odotusaika
5 Erinomainen	< 1 min
4 Erittäin hyvä	1 min < 1,5 min
3 Hyvä	1,5 min < 2 min
2 Tyydyttävä	2 min < 2,5 min
1 Välttävä	\geq 2,5 min

Liite 6. Mittari puhelinpalvelun aineiston analysointiin, luopuneiden puhelujen määrä

Arvosana	Luopuneita
5 Erinomainen	< 6 %
4 Erittäin hyvä	6 % < 12 %
3 Hyvä	12 % < 18 %
2 Tyydyttävä	18 % < 24 %
1 Heikko	24 % < 30 %

Liite 7. Puhelinpalveluun liitetyt ylimääräiset puhelukohtaiset kysymykset

1) Tuliko yhteydenotto oikeaan paikkaan?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, oikea vastaaja olisi ollut
- ☐ esimies
- ☐ henkilöstösihteeri
- ☐ Titania-tuki
- ☐ muu, mikä?

2) Oliko asiakkaan yhteydenotto palkanlaskentaan välttämätön?

- ☐ Kyllä, asia vaati palkanlaskennan toimia
- ☐ Ei
- ☐ tieto olisi löytynyt muualta
- ☐ tarpeeton varmistaminen

3) Neuvoitko asiakkaan etsimään tietoa?

- ☐ esimieheltä
- ☐ intrasta
- ☐ internetistä tai verkkopankista
- ☐ HUSPlussasta
- ☐ En

4) Mikä oli asiakkaan mieliala puhelun alussa?

- ☐ iloinen
- ☐ neutraali
- ☐ harmistunut
- ☐ ärtynyt

5) Oliko asiakaspalvelutilanteessa ulkoisia häiriötekijöitä?

- ☐ Ei
- ☐ Kyllä, millaisia?
- ☐ järjestelmävika
- ☐ taustamelu
- ☐ muu, mikä?

6) Kokiko asiakas palvelutilanteen onnistuneeksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, miksi?

7) Mikä oli asiakkaan mieliala puhelun lopussa?

- ☐ iloinen
- ☐ neutraali
- ☐ harmistunut
- ☐ ärtynyt

8) Antoiko asiakas palautetta?

- ☐ Ei
- ☐ Kyllä, mitä?

9) Onnistuiko asiakaspalvelutilanne sinun mielestäsi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, miksi?

10) Koitko tarvitsevasi tukea tämän puhelun aikana?

- ☐ En
- ☐ Kyllä, millaista?
- ☐ asiakaspalvelukoulutus
- ☐ intranetin käyttökoulutus
- ☐ kielikoulutus
- ☐ kollegan tuki
- ☐ muu, mikä?

Liite 8. Kysely palkanlaskijoille

Hei,

Palkanlaskenta on saanut asiakkailta hyvää palautetta. Jotta asiakastyytyväisyys saataisiin pidettyä hyvällä tasolla tai jopa parannettua sitä, pyritään asiakaspalvelua kehittämään entistään samalla palkanlaskijoiden työtä tukien.

Teen ammattikorkeakouluopintoihini liittyvää opinnäytetyötä palkanlaskennan asiakaspalvelun kehittämiseen liittyen. Pyydän vastaamaan alla oleviin kysymyksiin. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Kiitos vaivannäöstäsi.

Ystävällisin terveisin Rea Lindén, henkilöstösihteeri, HUS-Servis, palvelussuhdeasiat

1) Mitä hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa sinun mielestäsi?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

2) Oletko saanut asiakaspalvelukoulutusta?

☐ Kyllä, milloin? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

☐ En

3) Jos olet saanut asiakaspalvelukoulutusta, mikä oli koulutuksen keskeinen anti?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

4) Millä tavoin nykyinen asiakaspalvelutyö eroaa ennen Kaizen-viikkoa tehdystä työstä?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

5) Kaipaatko asiakaspalvelutyöhön enemmän tukea?

☐ En

☐ Kyllä, millaista? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Liite 9. Kysely palkanlaskennan esimiehelle ja asiakaspalvelulinjan vetäjälle

Hei,

Palkanlaskenta on saanut asiakkailta hyvää palautetta. Jotta asiakastyytyväisyys saataisiin pidettyä hyvällä tasolla tai jopa parannettua sitä, pyritään asiakaspalvelua kehittämään entisestään samalla palkanlaskijoiden työtä tukien.

Teen ammattikorkeakouluopintoihini liittyvää opinnäytetyötä palkanlaskennan asiakaspalvelun kehittämiseen liittyen. Pyydän vastaamaan alla oleviin kysymyksiin. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Kiitos vaivannäöstäsi.

Ystävällisin terveisin Rea Lindén, henkilöstösihteeri, HUS-Servis, palvelussuhdeasiat

- 1) Mitkä ovat esimiestyösi tai asiakaspalvelulinjan vetäjän työn keskeiset tavoitteet?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

- 2) Onko asiakaspalvelutyössä sovittu yhdenmukaisista toimintatavoista?

☐ Kyllä, millaisista? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

☐ Ei, miksi? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

- 3) Miten ja kuinka usein asiakaspalvelijoiden ammattitaitoa/osaamista pyritään kehittämään?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

- 4) Annatko asiakaspalvelijoille säännöllisesti palautetta heidän tekemästään työstä?

☐ Kyllä, millaista? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

☐ Ei, miksi? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Liite 10. Malli palkanlaskennan sähköpostilaatikon automaattisesta vastauksesta

Lähettiläjä: Palkat

Lähetetty: 1. huhtikuuta 2015 13:38

Vastaanottaja: Lindén Rea

Aihe: Automaattinen vastaus: Lomaoikeuden tarkistaminen

Kiitos viestistäsi!

Käsitlemme asiasi mahdollisimman pian. Mikäli asiasi vaatii lisäselvitystä, otamme sinuun yhteyttä 1-3 arkipäivän aikana.

Terveisin

HUS-Servis / Palkkapalvelut

palkat@hus.fi

Liite 11. Puhelinpalvelun tietojen analysoinnin tulokset

Asiakkaiden keskimääräiset odotusajat puhelinpalvelussa

Kesäkuussa 2015 oli 21 työpäivää, joiden aikana asiakkaiden keskimääräiset odotusajat palkanlaskennan puhelinpalvelussa olivat aikajärjestykseen järjestettyinä seuraavat:

< 1 min	1 min < 1,5 min	1,5 min < 2 min	2 min < 2,5 min	≥ 2,5 min
00:00:13	00:01:07	00:01:32	00:02:07	00:02:39
00:00:26	00:01:18	00:01:32	00:02:08	00:02:45
00:00:35	00:01:24	00:01:43		00:02:51
00:00:35	00:01:25	00:01:44		
00:00:44	00:01:29	00:01:51		
00:00:50				
28,6 % kaikista puheluista	23,8 % kaikista puheluista	23,8 % kaikista puheluista	9,5 % kaikista puheluista	14,3 % kaikista puheluista

Asiakkaiden keskimääräiset odotusajat esitetään aikajärjestyksessä kuviossa 8. Luomani mittarin mukaan (liite 5) HUS:n palkanlaskennan puhelinpalvelun laatu asiakkaiden odotusajalla mitattuna oli erinomaisella (28,6 %), erittäin hyvällä (23,8 %) tai hyvällä (23,8 %) tasolla. Tyydyttävä taso saavutettiin 9,5 % puhelusta ja välttävä taso 14,3 % puhelusta.

Palkanlaskijoiden lisäksi myös palvelussuhdeasioita hoitavat henkilöstösihteerit vastaavat palvelunumeroon ja kummastakin palvelunumerosta julkaistaan samanlainen raportti. Palkanlaskennan palvelunumeroon saapuvien puhelujen määrät ovat eri luokkaa kuin palvelussuhdeasioissa. Kesäkuun aikana palkanlaskennan palvelunumeroon tuli 2460 puhelua, eli 117 puhelua päivässä ja 59 puhelua yhtä asiakaspalvelijaa kohti, jos vastaamassa oli kaksi asiakaspalvelijaa. Palvelussuhdeasioiden palvelunumeroon tuli kesäkuun aikana 677 puhelua, eli 32 puhelua päivässä ja 8 puhelua asiakaspalvelijaa kohti.

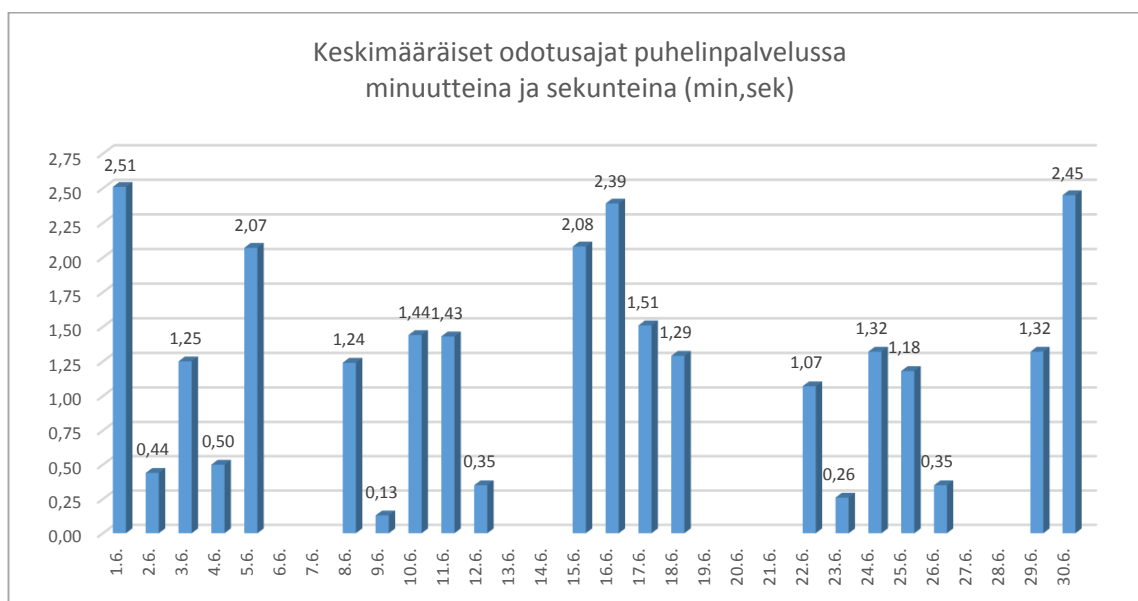
Palvelussuhdeasioiden 20 puheluu 21:sta vastattiin minuutin kuluessa, vain yhden puhelun vastausaika ylitti minuutin rajan. Asiakkaiden lyhemmät odotusajat palvelussuhdeasioiden puhelinpalvelussa johtuvat selkeästi huomattavasti pienemmistä puhelumääristä ja palvelujen erilaisesta organisointitavasta. Kesäkuussa palkanlaskennan 2 asiakaspalvelijaa vastasi puheluihin koko työpäivän, palvelussuhdeasioiden palvelunumeroon vastasi aamupäivällä 2 asiakaspalvelijaa ja iltapäivällä toiset 2 asiakaspalvelijaa.

HUS:n palkanlaskennan puhelinpalvelun tasoa voidaan verrata myös Helsingin Sanomissa 24.9.2013 julkaistuihin tuloksiin tutkimuksesta, jossa vertailtiin keskimääräisiä jonotusaikoja yhteiskunnan eri toimialojen puhelinpalveluissa.

Tutkimuksen tulokset olivat:

DNA	1:13 - 1:42	Verottaja	1:17 - 2:52
Elisa	1:19 - 3:50	TE-toimisto	1:29 - 3:16
Saunalahti	1:51 - 4:44	Kela	11:19 - 14:12
Sonera	1:39 - 6:52	Hammaslääkäri	0:38 - 4:03
Aktia	0:03 - 0:52	VR	0:47 - 1:13
Danske Bank	1:10 - 8:09	Finnair	1:23 - 1:35
Nordea	2:38 - 4:25	Matkahuolto	1:16
OP Pohjola	0:53 - 0:57		

Lähde: Pettersson 2013



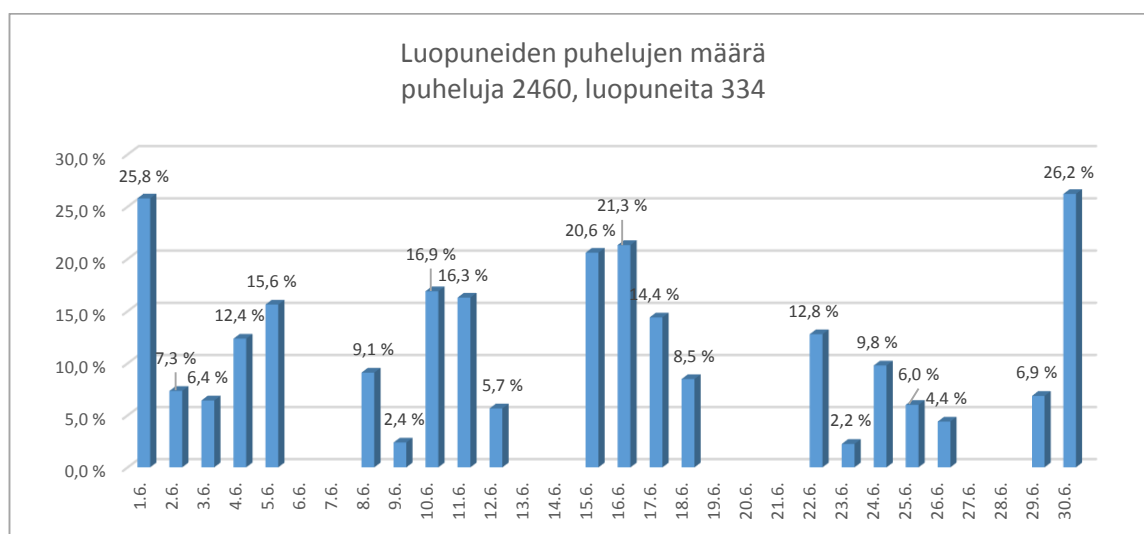
Kuvio 8: Keskimääräiset odotusajat puhelinpalvelussa

Luopuneiden puhelujen määrä

Järjestin vastaukset prosenttilukujen mukaiseen suuruusjärjestykseen tulosten tarkastelun helpottamiseksi.

Päivämäärä	Luovuttaneet lkm	Luovuttaneet %	Arvosana mittarin mukaan
9.6.2015	2	2,4 %	Erinomainen < 6 %
23.6.2015	2	2,2 %	
26.6.2015	4	4,4 %	
18.6.2015	5	8,5 %	
12.6.2015	6	5,7 %	
25.6.2015	6	6,0 %	Erittäin hyvä 6 % < 12 %
3.6.2015	7	6,4 %	
29.6.2015	7	6,9 %	
2.6.2015	8	7,3 %	
24.6.2015	9	9,8 %	
4.6.2015	11	12,4 %	Hyvä 12 % < 18 %
8.6.2015	11	9,1 %	
5.6.2015	15	15,6 %	
22.6.2015	17	12,8 %	
17.6.2015	19	14,4 %	
11.6.2015	22	16,3 %	Tyydyttävä 18 % < 24 %
10.6.2015	24	16,9 %	
16.6.2015	29	21,3 %	Heikko 24 % < 30 %
15.6.2015	35	20,6 %	
1.6.2015	41	25,8 %	
30.6.2015	54	26,2 %	

Luopuneiden puhelujen määrät esitetään aikajärjestyksessä kuviossa 9.



Kuvio 9: Luopuneiden puhelujen määrä prosentteina

Puhelukohtaisen kyselyn vastausten analysoinnin tulokset

Kyselyyn saatiin seuraavat vastaukset:

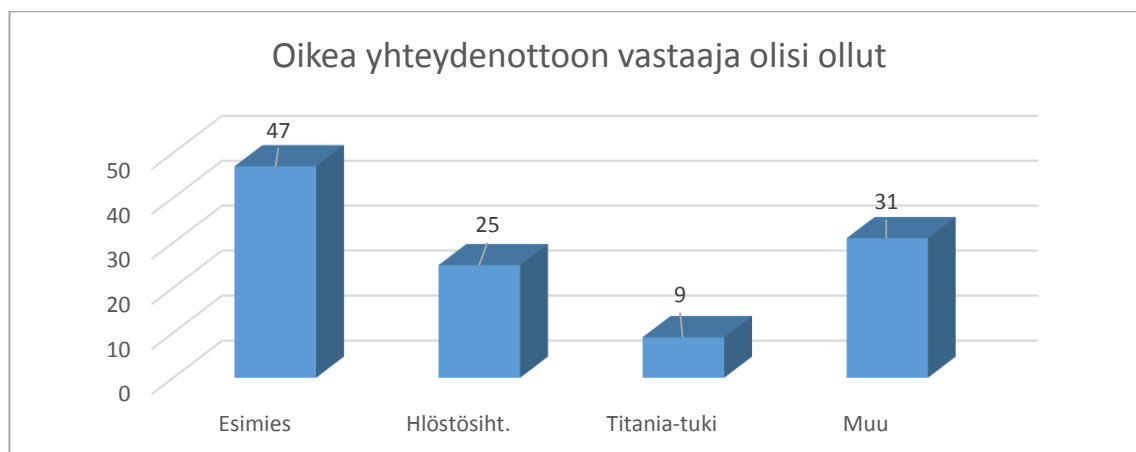
Kysymys 1) Tuliko yhteydenotto oikeaan paikkaan?

Kyllä	357	76,1 %	n=469
Ei	112	23,9 %	

>> Oikea vastaaja olisi ollut

Esimies	47	42,0 %	n=112
Henkilöstösihteeri	25	22,3 %	
Titania-tuki	9	8,0 %	
Muu	31	27,7 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 10.

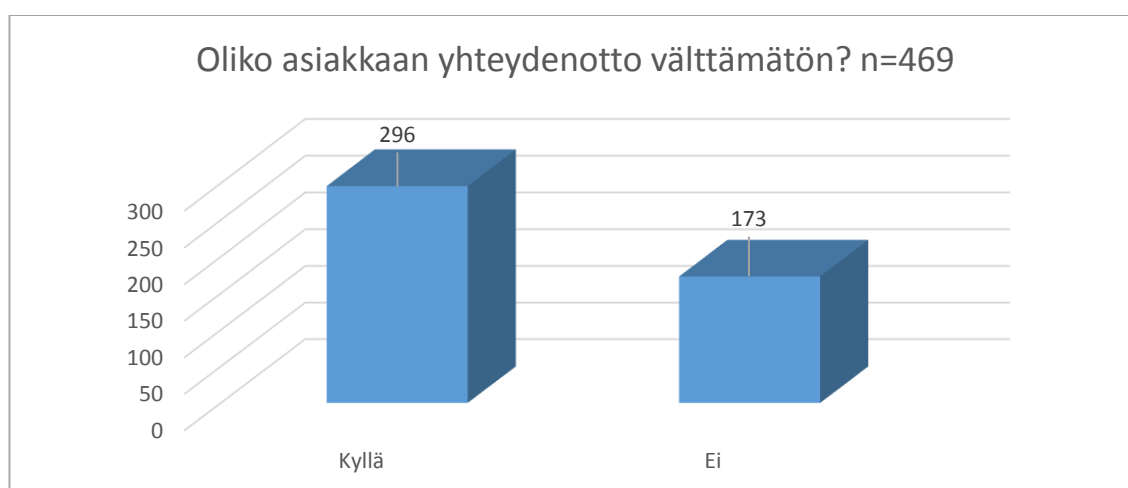


Kuvio 10: Oikea yhteydenottoon vastaaja olisi ollut

Kysymys 2) Oliko asiakkaan yhteydenotto palkanlaskentaan välttämätön?

Kyllä	296	63,1 %	n=469
Ei	112	23,9 %	
Tarpeeton varmistus	61	13,0 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 11.



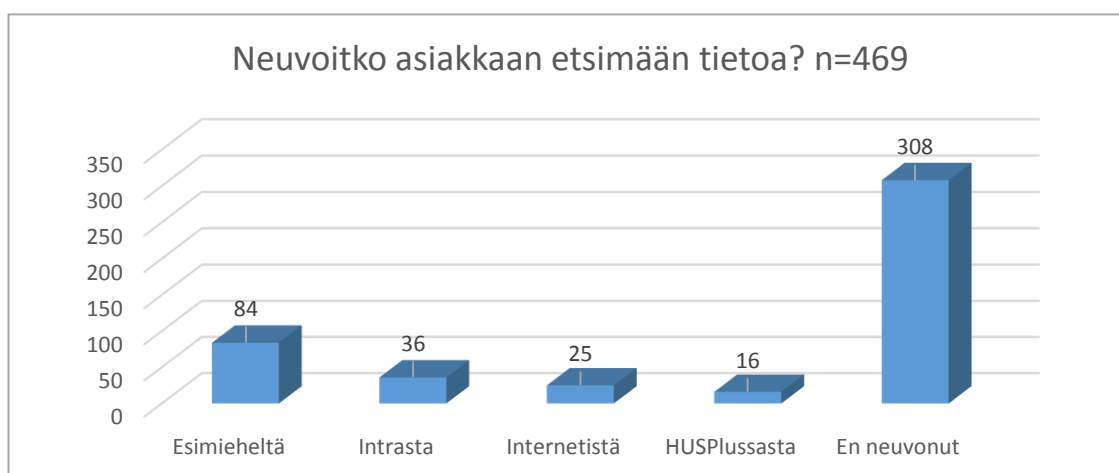
Kuvio 11: Oliko asiakkaan yhteydenotto välttämätön?

Asiakkaan aktiivinen neuvominen luo asiakkaalle positiivisen kokemuksen palvelutilanteesta. Kysymyksellä 3 selvitettiin asiakaspalvelijan palvelualttiutta. Vastauksia analysoidessani huomasin, että neljään vastaukseen oli merkitty enemmän kuin yksi vaihtoehto. Huomioin näistä tuloksista vain ensimmäiseksi merkityn vaihtoehdon.

Kysymys 3) Neuvoitko asiakkaan etsimään tietoa?

Esimieheltä	84	17,9 %	n=469
Intrasta	36	7,7 %	
Internetistä tai verkkopankista	25	5,3 %	
HUSPlussasta *)	16	3,4 %	
En neuvonut	308	65,7 %	*) HUSPlus on HUS:n sisäinen toiminnan-ohjausjärjestelmä

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 12.



Kuvio 12: Neuvoitko asiakkaan etsimään tietoa

Kysymysten 4 ja 7 kohdalla asiakaspalvelijaa pyydettiin omien havaintojensa perusteella merkitsemään asiakkaan mieliala puhelun alussa ja lopussa. Jos asiakaspalvelija sai ärtyneen asiakkaan rauhoittumaan puhelun aikana, voidaan asiakaspalvelijan vuorovaikutustaitojen katsoa olevan hyvällä tasolla ja sen osalta asiakaspalvelun laadun olevan hyvä.

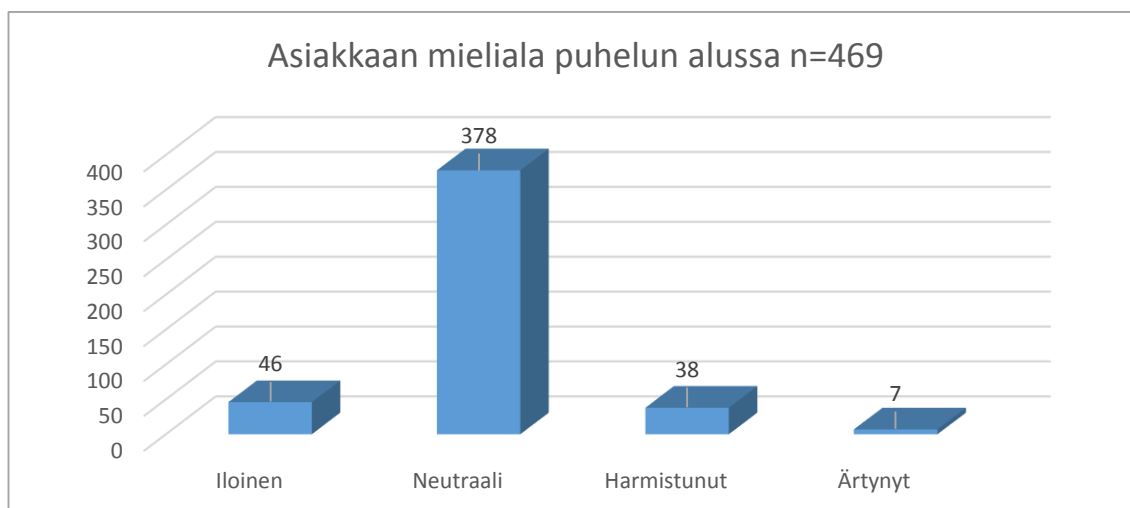
Kysymys 4) Mikä oli asiakkaan mieliala puhelun alussa? n=469

Iloinen	46	9,8 %
Neutraali	378	80,6 %
Harmistunut	38	8,1 %
Ärtynyt	7	1,5 %

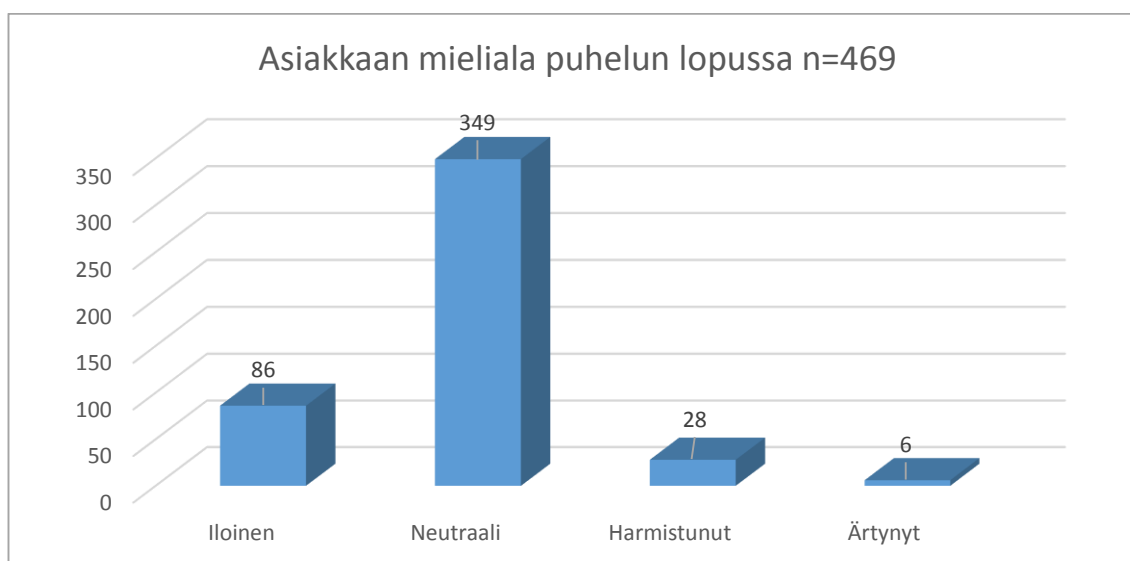
Kysymys 7) Mikä oli asiakkaan mieliala puhelun lopussa? n=469

Iloinen	86	18,3 %
Neutraali	349	74,4 %
Harmistunut	28	6,0 %
Ärtynyt	6	1,3 %

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuvioista 13 ja 14.



Kuvio 13: Asiakkaan mieliala puhelun alussa



Kuvio 14: Asiakkaan mieliala puhelun lopussa

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan tulisi pystyä keskittymään asiakaspalvelutilanteeseen täysipainoisesti ilman ulkoisia häiriötekijöitä.

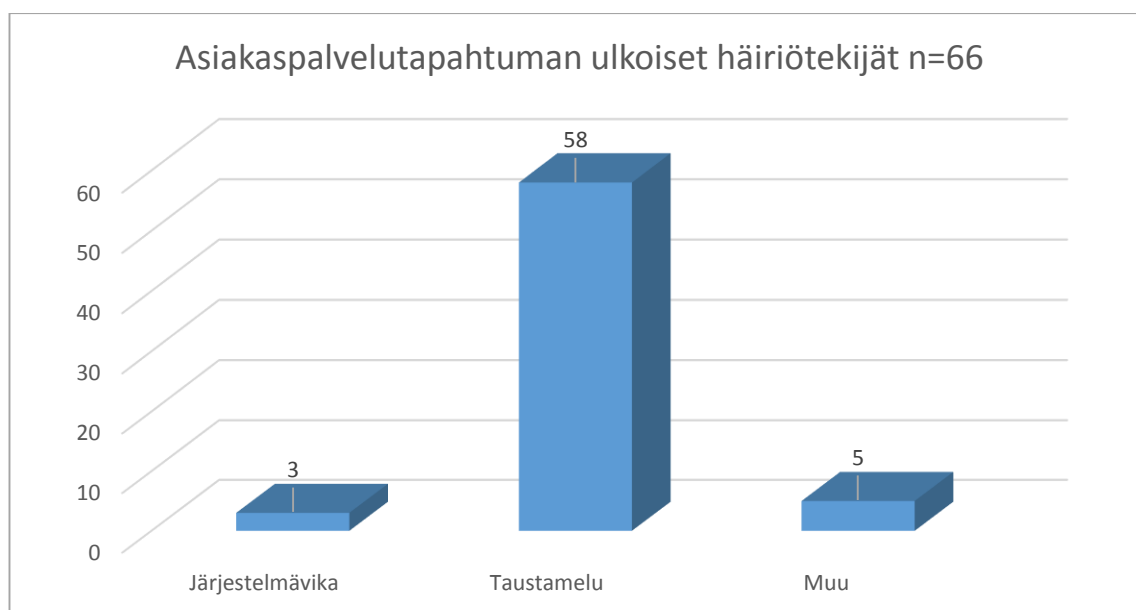
Kysymys 5) Oliko asiakaspalvelutilanteessa ulkoisia häiriötekijöitä?

Ei	403	85,9 %	n=469
Kyllä	66	14,1 %	

Ulkoiset häiriötekijät olivat:

Järjestelmävika	3	4,5 %	n=66
Taustamelu	58	87,9 %	
Muu	5	7,6 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 15.



Kuvio 15: Asiakaspalvelutapahtuman ulkoiset häiriötekijät

Asiakaspalvelutilanteen onnistumisen mittaamista varten pyysin asiakaspalvelijoita arvioimaan asiakkaan palvelukokemusta puhelun päättyessä.

Kysymys 6) Kokiko asiakas palvelutilanteen onnistuneeksi?

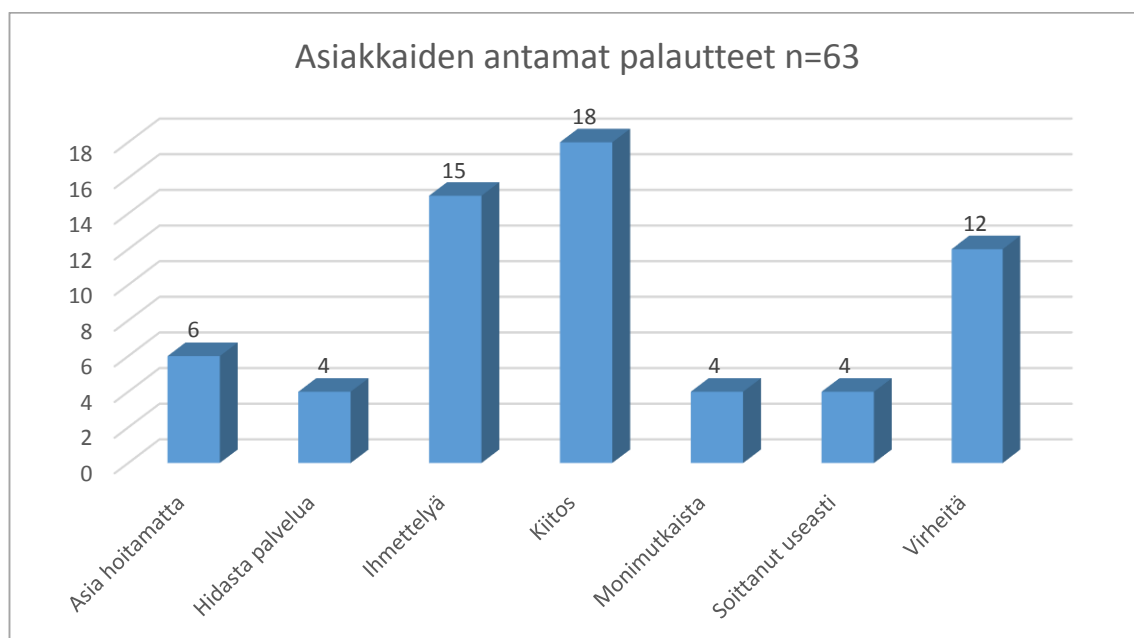
Kyllä	451	96,2 %	n=469
Ei	18	3,8 %	

Asiakkaan antama suora palaute on tärkeää palveluntuottajalle, koska sen perusteella palvelua on mahdollista kehittää entistä paremmaksi.

Kysymys 8) Antoiko asiakas palautetta?

Ei	406	86,6 %	n=469
Kyllä	63	13,4 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 16.



Kuvio 16: Asiakkaiden antamat palautteet

Pyysin asiakaspalvelijaa ilmoittamaan kyselyssä oman näkemyksensä asiakaspalvelutilanteen onnistumisesta.

Kysymys 9) Onnistuiko asiakaspalvelutilanne sinun mielestäsi?

Kyllä	456	97,2 %	n=469
Ei	13	2,8 %	

Halusin selvittää kyselyssä myös asiakaspalvelijoiden kokemaa tuen tarvetta puhelun aikana.

Kysymys 10) Koitko tarvitsevasi tukea tämän puhelun aikana?

En	459	97,9 %	n=469
Kyllä	10	2,1 %	

Kaikki puhelinpalveluun liittyvien kyselyjen tulokset analysoin dokumenttianalyysin keinoin, sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn avulla.

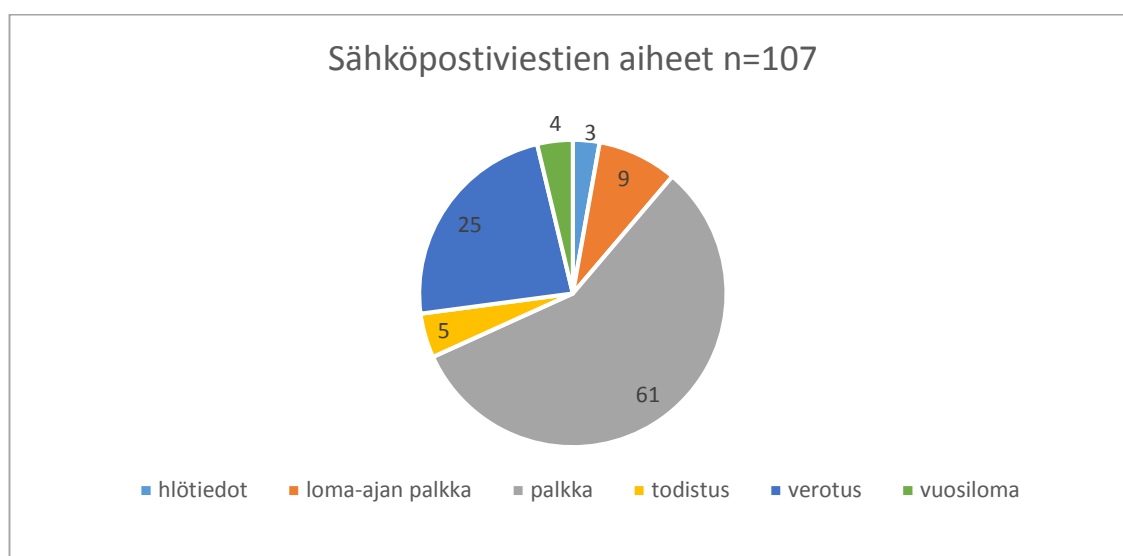
Liite 12. Sähköpostiaineiston analysoinnin tulokset

1) Sähköpostiviestien aiheet

Sähköpostiaineisto sisälsi yhteensä 107 viestiä, jotka luokan yksi mukaan jakautuivat seuraavasti:

palkka	61	57,0 %	n=107
verotus	25	23,4 %	
loma-ajan palkka	9	8,4 %	
todistus	5	4,7 %	
vuosiloma	4	3,7 %	
henkilötiedot	3	2,8 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 17.



Kuvio 17: Sähköpostiviestien aiheet

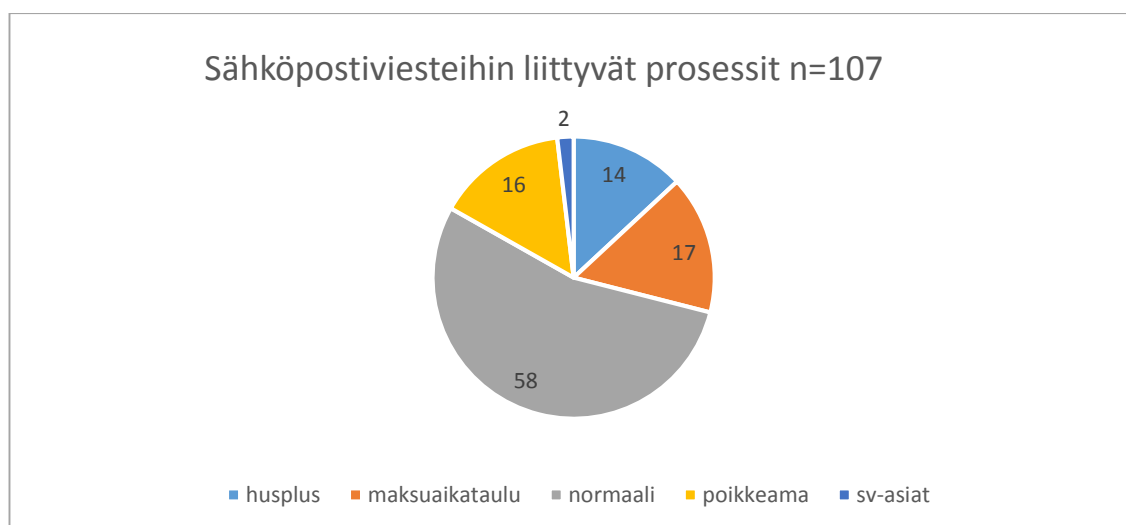
2) Yhteydenottoon liittyvät prosessit

Luokassa kolme selvitin, kuinka suuri osa viesteistä liittyi normaaleihin palkanlaskennan prosesseihin ja kuinka suuri osa johonkin muuhun. Tässä luokassa viestit jakautuivat seuraavasti:

normaali palkanlaskennan toiminta	58	54,2 %	n=107
maksuaikataulu	17	15,9 %	
poikkeama eli virhetilanne palkassa	16	15,0 %	
HUSPlus *)	14	13,1 %	
sairausvakuutusasiat	2	1,9 %	

*) HUSPlus on HUS:n toiminnanohjausjärjestelmä ja tässä tutkimuksessa se liittyy palvelussuhdeasioihin.

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 18.



Kuvio 18: Sähköpostiviesteihin liittyvät prosessit

3) Hyvän asiakaspalvelun kriteereiden toteutuminen sähköpostiaineistossa

Hyvän asiakaspalvelun kriteerit tässä tutkimuksessa olivat: asiantuntemus, huomaavaisuus, hyvä käytös, luotettavuus, nopeus, palvelualttius, selkeä viestintä ja ystävällisyys. Kävin sähköpostiaineistoa läpi useaan kertaan ja pyrin etsimään hyvän asiakaspalvelun kriteerit täyttäviä elementtejä jokaisesta viestistä. Keräsin huomioni Excel-tilukoon, jotta saisin selvitettyä viesteihin liittyvän kokonaiskuvan. Olin aluksi yksilöinyt viestit juoksevalle numeroinnilla, jotta pystyin jällenpäin tarkistamaan haluamiani yksityiskohtia.

Esimerkki hyvän asiakaspalvelun kriteerien taulukoinnista on esitetty taulukossa 4.

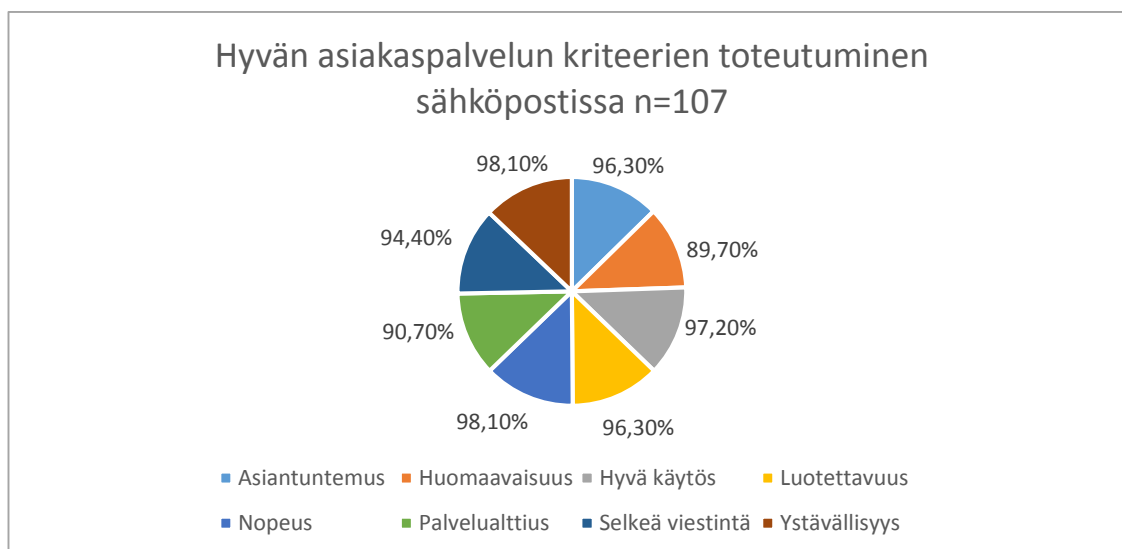
	Luokka 1	Luokka 2	Lähetys pvm	Vastaus pvm	Y yksipuol.	Asian- tuntemus	Huomaa- vaisuus	Hyvä käytös	Luotet- tavuus	Nopeus	Palvelu- alittius	Selkeä viestintä	Ystä- vällisyys
1	palkka	poikkeama	18.5.	20.5.	2.1.	0	0	0	0	1	0	0	1
2	palkka	maksuaikataulu	15.5.	19.5.	4.1.	1	0	1	1	1	1	1	1
2	palkka	maksuaikataulu	20.5.	22.5.	2.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
3	vuosiloma	husplus	20.5.	22.5.	2.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
4	palkka	poikkeama	19.5.	22.5.	3.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
5	vuosiloma	husplus	19.5.	22.5.	3.1.	1	0	1	1	1	0	1	1
6	palkka	maksuaikataulu	21.5.	22.5.	1.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
7	palkka	maksuaikataulu	19.5.	22.5.	3.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
8	vuosiloma	husplus	19.5.	22.5.	3.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
8	palkka	poikkeama	19.5.	19.5.	0.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
9	verotus	normaali	22.5.	22.5.	0.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
10	palkka	normaali	21.5.	22.5.	1.1.	0	1	1	0	1	0	1	1
11	todistus	normaali	22.5.	22.5.	0.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
12	loma-ajan palkka	husplus	21.5.	22.5.	1.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
12	palkka	normaali	11.5.	12.5.	1.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
13	verotus	normaali	22.5.	22.5.	0.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
14	palkka	normaali	21.5.	22.5.	1.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
15	verotus	poikkeama	21.5.	22.5.	1.1.	1	1	1	1	1	1	1	1
16	palkka	sv-asiat	22.5.	22.5.	0.1.	1	0	1	1	1	0	1	1
17	palkka	normaali	21.5.	22.5.	1.1.	1	0	1	1	1	1	1	1

Taulukko 4: Hyvän asiakaspalvelun kriteerien taulukointi

Sähköpostiaineiston analysoinnin jälkeen sain seuraavat tulokset:

1) Asiantuntemus	103	96,3 %	n=107
2) Huomaavaisuus	96	89,7 %	
3) Hyvä käytös	104	97,2 %	
4) Luotettavuus	103	96,3 %	
5) Nopeus	105	98,1 %	
6) Palvelualttius	97	90,7 %	
7) Selkeä viestintä	101	94,4 %	
8) Ystävällisyys	105	98,1 %	

Tulokset on esitetty kaavioesityksenä kuviossa 19.



Kuvio 19: Hyvän asiakaspalvelun kriteerien toteutuminen sähköpostissa

1) Asiantuntemus

Mielestäni asiantuntemuksen kriteeri täyttyi, kun palkanlaskija osasi empimättä vastata asiakkaan kysymykseen. Esimerkkitapauksessa asiakas kysyi:

Toimitinkohan verokortin liian myöhään vai eiköhän se ole mennyt palkanlaskentaan asti? Huomasin vain, että oli nyt pidätetty ennakonpidätys 60% mukaan.

Palkanlaskijan vastaus:

Verokortti on saapunut palkkoihin 12.5., kun palkka-ajo on lähtenyt jo 7.5., tästä johtuen veron ennakonpidätys on ollut 60%. Muutosverokortin voi toimittaa osoitteeseen HUS-Servis/Palkkapalvelut, PL 782, 00029 HUS. Tietoturvasyistä emme pyydä lähettämään sähköisesti verokorttia.

2) Huomaavaisuus

Suomisanakirjan (2015) mukaan huomaavaisuudella tarkoitetaan huomiota osoittavaa, kohteliasta, huomiokykyistä, valpasta ja tarkkaa (Suomisanakirja 2015).

Esimerkkitapauksessa asiakas lähetti tällaisen viestin:

Hei! Nyt taas heräsin niin myöhään tähän asiaan, että onko mahdollista saada lomarahoja tai lomarahan palkkaa nyt nopeasti ennakkoon? Olisi kiva tehdä jotain lomalla ja minulla alkaa loma kahden viikon päästä.

Palkanlaskijan vastaus:

Hei, Lomaasi ei näy järjestelmässä, oletko hakenut sitä? Lomaa hakiessasi voit rastittaa kohdan ”loma-ajan palkka ennakoon”, jolloin sinulle maksetaan loma-ajaltasi palkka ennakoon ja se peritään seuraavan palkan yhteydessä takaisin. Kun olet hakenut loman ja esimiehesi on sen hyväksynyt, voit ottaa palkkoihin yhteyttä ja varmistaa, että loma-ajan palkka on tulossa maksuun.

3) Hyvä käytös

Yle uutisten (2010) artikkelin mukaan hyvällä käytöksellä tarkoitetaan kohteliaisuutta ja toisen ihmisen huomioimista. Hyvään käytökseen kuuluvat niin tervehtiminen, kiitos ja ole hyvä-sanojen käyttö kuin konditionaalinkin käyttö pyyntöjen pehmentämisessä. (Yle uutiset 2010.)

Lähes poikkeuksetta kaikissa palkanlaskijoiden viesteissä on sekä alku- että lopputervehdys. Viesteistä käy ilmi viestin lähettäjän asiallisuus, mutta myös hyvä käytös ja ystävällisyys. Lähes kaikki viestit päättyvät sanoihin ”ystävällisesti” tai ”ystävällisin terveisin”. Hyvin monessa viestissä toivotellaan asiakkaalle myös ”hyvää viikonloppua”.

4) Luotettavuus

Grönroos (2009) toteaa luotettavuuden tarkoittavan sitä, että palveluntuottaja ja asiakaspalvelijat toimivat luottamuksen arvoisesti, pitävät lupauksensa ja toimivat asiakkaiden etujen mukaisesti (Grönroos 2009, 122).

Luotettavuus, kuten muutkin hyvän asiakaspalvelun kriteereissä mainitut ominaisuudet, oli korkealla tasolla. Ainoastaan neljän viestin kohdalla luotettavuuden tavoitetta ei saavutettu: yhdessä viestissä palkanlaskija oli välittänyt viestin ilman mitään kommenttia, yhdessä viestissä palkanlaskija myönsi saaneensa päivystysilmoitukset ”juntturaan” päivystysaikoja korjaillessaan. Kahdessa tapauksessa asiakkaalle ei vastattu mitään. Kun viestien kokonaislukumäärä oli kuitenkin 107, ei edellä mainitun neljän tapauksen osuus ole merkittävä, vaikka asiakaspalvelussa toki tuleekin pyrkiä palvelemaan kaikkia asiakkaita hyvin ja luotettavasti.

5) Nopeus

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa Latva-Koivisto (2014) ja Tuominen (2013) puhuivat keskimääräisestä käsittelyajasta. Monissa aiemmin mainitsemissani tutkimuksissa ja julkaisuissa on myös mainittu nopeus yhtenä hyvän asiakaspalvelun ominaisuutena. Sähköpostiaineistoa analysoidessani halusin selvittää tätä asiaa ja sen vuoksi merkitsin jokaisesta viestistä ylös päivämäärän, jolloin asiakas oli lähettänyt sen, ja päivämäärän, jolloin palkanlaskija oli vastannut viestiin. Lukuun ottamatta kahta viestiä, johon ei vastattu lainkaan, lunastettiin kaikissa muissa viesteissä palkanlaskennan palvelulupaus ottaa asia käsittelyyn 1-3 arkipäivän kuluessa. Liitteessä 10 on kuvattu palkanlaskennan sähköpostiosoitteeseen luotu automaattinen vastaus, joka lähetetään kaikille asiakkaille. Viestissä luvataan ottaa yhteyttä asiakkaaseen 1-3 arkipäivän aikana.

6) Palveluالتتius

Maria Sikalan (2007) mukaan palveluالتتiusdella tarkoitetaan valmiutta ja halukkuutta asiakkaan palvelemiseen (Sikala 2007, 41). Analyysini tuloksissa palveluالتتius oli korkealla tasolla, aivan kuin kaikki muutkin hyvän asiakaspalvelun kriteereissä mainitut ominaisuudet.

Hyvänä esimerkkinä on seuraava palkanlaskijan viesti asiakkaalle:

Hei, Sinulle oli maksettu virheellisesti jononpurkutöistä korvausta. 15.5. oli maksussa ollut 2,5 tuntia ja tänään 29.5. maksussa 2,5 tuntia iltataksan mukaan. Olet tehnyt listan mukaan 7 tuntia jonopurkutyötä, joten 2 tuntia on jäänyt uupumaan maksusta. Tein korjauksen maksupäivälle 16.6. +/- tapahtumalla, jolloin maksuun tulee puuttuvat 2 tuntia.

7) Selkeä viestintä

Lähes poikkeuksetta viestit olivat selkeitä ja helppolukuisia. Analyysini mukaan 101 viestissä 107:stä viestintä oli selkeää. Puuttuvat 6 koostuvat kahdesta viestistä johon ei vastattu lainkaan, yhdestä viestistä jonka palkanlaskija välitti sanomatta mitään ja kolmesta viestistä, joissa pyydettiin ”poistamaan kotelo”. Ilmaisuu todennäköisesti oli selkeä sekä asiakkaalle että palkanlaskijalle, mutta minulle, asiaa sen paremmin tuntemattomalle, se ei auennut.

8) Ystävällisyys

Kuten hyvän käytöksen kohdalla jo totesin viesteistä käyvät ilmi sekä viestin lähettäjän hyvä käytös että ystävällisyys. Esimerkkiviestissä palkanlaskijan ystävällisyys käy hyvin ilmi:

Hei Aija ja tervetuloa HUS:iin! Koska palvelujaksosi on tehty ajallaan, tulee Sinulle maksuun toukokuun palkka 29.5.15. Jos kuukausipalkan osuus - vaikka va-
jaaltakin kuulta - ei ehtisi oikealle maksupäivälleen, se tulisi takautuvana heti
seuraavana maksupäivänä (16. pv). Työaikalisät mahdollisista työvuoroista mak-
setaan oman aikataulunsa mukaan. Aikataulu löytynee osastolta, mutta myös
intrasta: [linkki](#)

Lähes kaikki viestit palkanlaskijoiden päättyvät sanoihin ”ystävällisesti” tai ”ystävällisin ter-
veisin”. Hyvin monissa viesteissä toivotellaan myös ”hyvää viikonloppua”.

Liite 13. Palkanlaskijoiden lomakekyselyn tulokset

Kysymys 1) Mitä hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa sinun mielestäsi?

Asiakkaan palvelutarpeen tyydyttämistä	9	75,0 %	n=12
Nopeaa palvelua	5	41,7 %	
Asiantuntemusta	4	33,3 %	
Asiakkaan kuuntelua/kunnioitusta	4	33,3 %	
Ystävällisyyttä	4	33,3 %	
Vuorovaikutustaitoja	6	50,0 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuvioista 20.

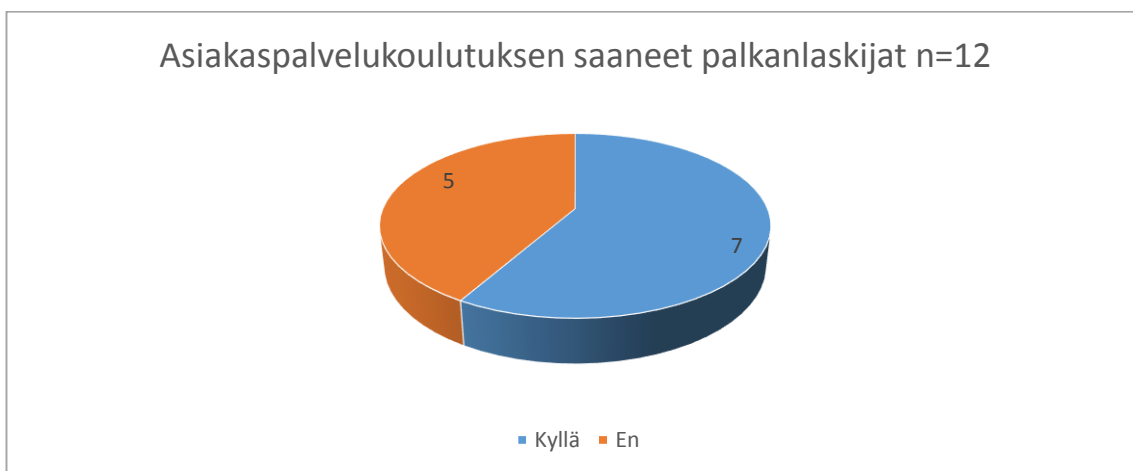


Kuvio 20: Palkanlaskijoiden näkemys hyvästä asiakaspalvelusta

Kysymys 2) Oletko saanut asiakaspalvelukoulutusta?

Kyllä	7	58,3 %	n=12
En	5	41,7 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 21.



Kuvio 21: Asiakaspalvelukoulutuksen saaneiden palkanlaskijoiden osuus

Kysymys 3) Jos olet saanut asiakaspalvelukoulutusta, mikä oli koulutuksen keskeinen anti?

Vuorovaikutustaidot	6	50 %	n=12
Ei vastausta	6	50 %	

Kysymys 4) Millä tavoin nykyinen asiakaspalvelutyö eroaa ennen Kaizen-viikkoa tehdystä työstä?

Kaksi asiakaspalvelukanavaa	5	41,7 %	n=12
Asiakaspalvelijalle haastavampi	4	33,3 %	
Asiakkaalle helpompi	3	25,0 %	
Puhelinvuoroja koko viikon	3	25,0 %	
Asiakaspalvelijoille tullut lisää sääntöjä	2	16,7 %	
Ei vastausta	2	16,7 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 22.

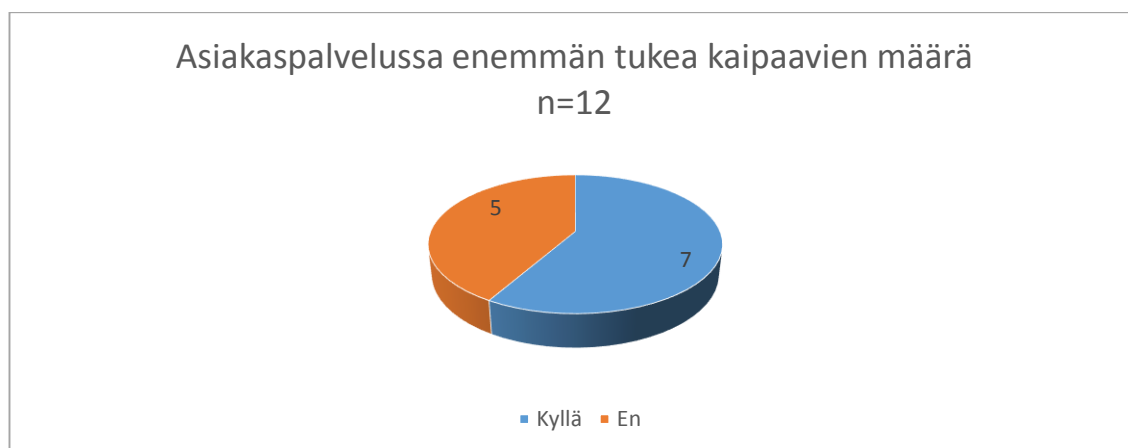


Kuvio 22: Nykyisen asiakaspalvelutyön erot aiempaan verrattuna

Kysymys 5) Kaipaako asiakaspalvelutyöhön enemmän tukea?

Kyllä	7	58,3 %	n=12
En	5	41,7 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 23.

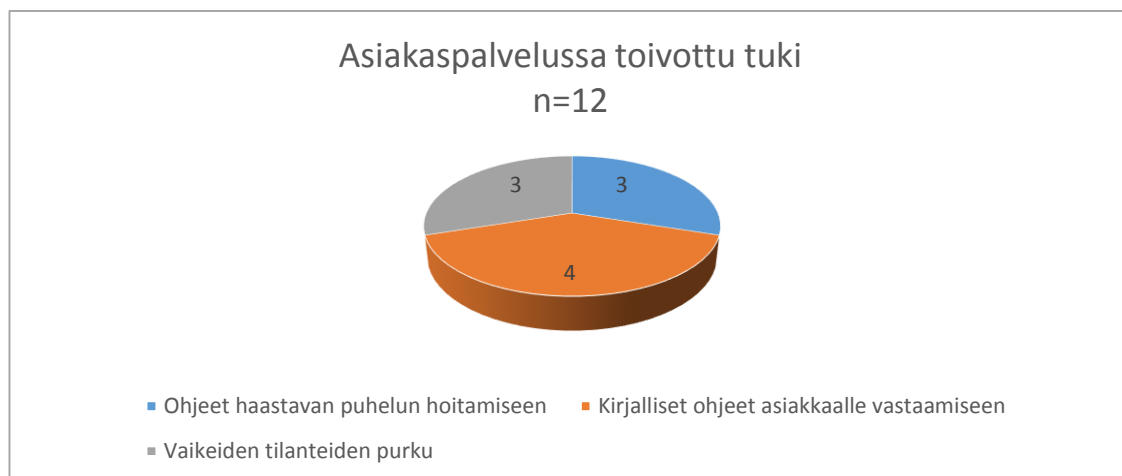


Kuvio 23: Asiakaspalvelussa enemmän tukea kaipaavien määrä

Tukea kaivanneiden asiakaspalvelijoiden vastauksissa nousivat seuraavat kolme seikkaa esiin:

Kirjalliset ohjeet asiakkaalle vastaamiseen	4	33,3 %	n=12
Ohjeet haastavan puhelun hoitamiseen	3	25,0 %	
Vaikeiden tilanteiden purku	3	25,0 %	

Vastaukset löytyvät kaavioesityksenä kuviosta 24.



Kuvio 24: Asiakaspalvelussa toivottu tuki

Liite 14. HUS:n yhteisölehden mediatiedot 2015

Husarin ilmestymisaikataulu vuonna 2015			
Nro	Varaukset	Aineistot	Postitus
1/2015	7.1.	16.1.	6.2.
2/2015	17.2.	27.2.	20.3.
3/2015	31.3.	10.4.	4.5.
4/2015	12.5.	22.5.	12.6.
5/2015	4.8.	14.8.	4.9.
6/2015	22.9.	2.10.	16.10.
7/2015	10.11.	20.11.	11.12.

Tarkoitus ja tavoite

Husari kertoo Suomen suurimman kuntayhtymän toiminnasta, tapahtumista, päätöksistä ja ratkaisuista. Lehti lisää oman henkilöstönsä ja sidosryhmiensä tuntemusta ja tietoa HUS-organisaatiosta, jossa työskentelee 22 000 terveydenhuollon ammattilaista ja joka tarjoaa palvelujaan 1,5-miljoonaiselle väestölle Uudellamaalla.

Sisällön painottuminen

Lehden jutut painottuvat organisaation omaan toimintaan: merkittävimpiä aiheita ovat lääketieteellinen tutkimus ja kehitys, alan uudet menetelmät ja keksinnöt sekä niiden käyttöönotto HUS:n sairaaloissa.

Lehden aihepiiriin kuuluvat myös potilaiden hoidon kehittyminen, sairaala-alaa sivuavat innovaatiot ja asiakaspalvelu. Husarin sivuilta voit lukea myös terveydenhuoltoalan yleisestä kehityksestä, uusimmista päätöksistä ja lain-säädännön muutoksista.

Kohde

Lehden suurin kohderyhmä on HUS:n henkilöstö, jota on yhteensä noin 22 000 kautta koko Uudenmaan. Henkilöstöstä 2 500 on lääkäreitä ja yli 12 000 kuuluu hoitohenkilökuntaan, tutkijoita on noin 1 000 ja muita asiantuntijoita runsaat 5 000. Lehti lähetetään myös HUS:n eläkeläisille.

Husarin saavat myös HUS:n 26 jäsenkunnan päättäjät ja terveydenhuollon asiantuntijavirkamiehet sekä muut sidosryhmät, kuten kuntien terveyslautakuntien jäsenet, terveydenhuollon johto kunnissa ja valtionhallinnossa, media ja alan oppilaitokset. Sidosryhmille lehteä lähetetään lähes 9 000 kappaletta.

Jakelu

Lehti postitetaan HUS:n henkilökunnalle ja sidosryhmille. Lisäksi HUS:n sairaaloissa on jakelupisteitä. Husari ilmestyy sähköisenä näköislehtenä osoitteessa www.hus.fi/husari.

Lehden tekijät

Lehden toimituksesta vastaa tuottaja. Lehteen kirjoittavat myös päätoimittaja, HUS:n tiedottajat sekä organisaatiossa työskentelevät lääkärit ja muut ammattilaiset. Lisäksi käytetään freelancekirjoittajia. HUS:n klinisen valokuvaamon henkilökunta vastaa kuvista ja lehden taittaa graafikko. Husari on Aikakauslehtien liiton jäsen.

Toimituksen yhteystiedot

ISSN 1457-3261 (Painettu Husari-lehti), ISSN 1795-4908 (Verkkolehti)

Kuva 8: HUS:n yhteisölehden mediatiedot 2015